ESTIMATES

# Public Service Commission of Canada

## Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/66-2004
ISBN 0-660-62674-8

105-01154/



## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

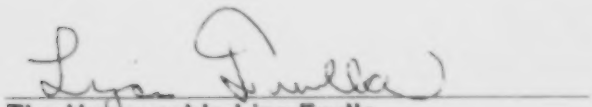
---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

**Comments or questions can be directed to:**
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
**OR at**: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

# Public Service Commission of Canada

Departmental Performance Report
For the period ending March 31, 2004



**The Honourable Liza Frulla**
**Minister of Canadian Heritage**

## Table of Contents


PRESIDENT'S MESSAGE ..... 3

PART I: OUR EVOLVING STORY ..... 5

PART II: OUR PERFORMANCE STORY ..... 9

- **Strategic Goal 1:** Preparing for a New HR System ..... 10
- **Strategic Goal 2:** Services to Departments ..... 15
- **Strategic Goal 3:** Our Transformation Story ..... 24

PART III: PERFORMANCE SUMMARY ..... 27

APPENDIX 1: FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW ..... 28

- Table 1: Summary of Voted Appropriations ..... 29
- Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending ..... 30
- Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending ..... 32
- Table 4: Revenues ..... 32
- Table 5: Revolving Fund Financial Summaries ..... 33
- Table 6: Contingent Liabilities ..... 33

APPENDIX 2: CONTACTS FOR FURTHER INFORMATION ..... 34

## President's Message

I am pleased to present the 2003–2004 *Departmental Performance Report* (DPR) of the Public Service Commission (PSC) of Canada.

Under various names, the PSC has existed since 1908 when the Government of Canada created an organization with a mandate to ensure that Public Service employees were hired on the basis of their qualifications, and able to serve Canadians with impartiality and without interference from the Government of the day. The Commission has evolved in response to the changing needs and demands of citizens but the commitment to professionalism, excellence and integrity has remained constant.

In combination with our Annual Report (also tabled in the fall of 2004), this DPR provides the story of the PSC's performance.

Under the current *Public Service Employment Act* (PSEA), the PSC is mandated to use its statutory authorities to make appointments to and within the Public Service, to independently oversee the Public Service staffing system and to report to Parliament on the health of the system, Public Service-wide. During the reporting year we have delivered on that mandate.

The *Public Service Modernization Act* (PSMA), passed in November of 2003, incorporates a new PSEA under which the PSC's responsibility for overseeing the integrity of the staffing system is emphasized and more authority for staffing will be delegated to Deputy Heads. To a great extent, this DPR is a transitional Report. During the reporting year, while fulfilling our duties under the current PSEA, we have also been preparing ourselves and departments and agencies for the phased-in implementation of the new PSEA, which will come fully into force in December of 2005. Our activities in the "in between" period are also described in this DPR. A particular focus has been placed on developing frameworks for accountability, delegation and policy, and on building our capacity for audit and investigation.

Part I of the Report serves as an introduction and sets the overall context by defining who we are, what we do and why we do it. This section also describes the changes to the role, relationships, composition and governance of the PSC.

Part II reports on the results the PSC has achieved during the past year in preparing for a new human resources management system, providing services to departments and agencies, and preparing our own organization to take on our enhanced responsibilities under the new PSEA.

Part III provides our performance summary.

The new legislation, the new Government with its new priorities, and the ongoing reorganization of the PSC, inside and out, have combined to create some complex challenges for our employees. This is my first DPR as President of the PSC, and I am proud of their dedication and commitment to moving forward.

## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Departmental Performance Report (DPR) for the Public Service Commission of Canada.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003–2004 Departmental Performance Report Presentation Guide and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–2004.

Maria Barrados
Maria Barrados
President

SEP. 10 2004
Date

# Part I - Our Evolving Story

## Who We Are

With statutory authorities to make appointments to and within the Public Service, the Public Service Commission (PSC) is an independent agency reporting to Parliament.

We are an active partner in developing a broad framework for human resources management and ensuring the health of the federal human resources system.

## Our Mission and Vision

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

- maintain and preserve a non-partisan Public Service, able to provide service in both official languages, staffed with competent employees, that is representative of the Canadian population it serves;
- be an active partner in developing the broad framework for human resources management and ensuring the health of the federal human resources system, within the scope of its mandate; and
- as an independent agency reporting to Parliament, be accountable for merit in staffing and a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

These Mission and Vision statements are currently under review, with the intention of re-drafting them to better reflect our mandate under the new *Public Service Employment Act* (PSEA) and the renewed governance structure.

## Our Mandate

Our mandate is to administer the PSEA. In the past, and for much of the reporting year, we have fulfilled this by:

- overseeing the staffing system;
- managing recruitment and executive resourcing;
- providing recourse and review of matters under the PSEA;
- delivering training and development programs to Public Service employees; and

- carrying out other duties as provided for in the PSEA and the *Employment Equity Act*.

## New Legislation Passed During the Reporting Year

The *Public Service Modernization Act* (PSMA) received Royal Assent on November 7, 2003. The PSMA is omnibus legislation consisting of a number of Acts. One of these is the new PSEA.

Of most relevance to the activities of the PSC are the sections of the new PSEA that concern appointments to and within the Public Service, and political activities. These new sections will take effect by the end of 2005. During the reporting year, the PSC started preparing the policy and regulatory frameworks that will be needed to implement the new legislation.

The PSC will ensure the integrity of the appointment system through such initiatives as rebuilding our audit function and making our standards and expectations clear to federal organizations.

## Our Changing Role

Prior to the passage of the new PSEA, the roles and responsibilities of the PSC included staffing, management training and development, and language training.

In response to some of the organizational implications of the new PSEA and to facilitate its implementation, the PSC signed a Memorandum of Understanding (MOU) with the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC). This MOU came into effect at the end of 2003 and ran until April 2004. PSHRMAC assumed day-to-day management of the following programs, under the supervision of the PSC :

- Management Trainee Program;
- Career Assignment Program;
- Accelerated Economist Training Program;
- Accelerated Executive Development Program;
- Assistant Deputy Minister Pre-qualified Pool;
- Labour Market and Demographic Research Unit; and
- Interchange Canada.

On the same date, a similar MOU was signed with the new Canada School of Public Service for the responsibilities of Training and Development Canada (TDC) and Language Training Canada (LTC).

The PSC retained responsibility for the above programs and organizations until April 1, 2004, and is therefore reporting on them this year for the last time.

When the new PSEA is implemented, our Recourse Branch will no longer handle staffing appeals. For the time being, we will continue to hear appeals through the Recourse Branch, and we will complete any appeals that were received before implementation of the new PSEA. Afterwards, as per the new PSEA, we will conduct investigations on matters within our sphere of responsibility.

### Our Changing Relationships

The new PSEA gives us clear direction on staffing and recruitment issues including delegation, accountability, audit and investigation, and on the political activity of Public Service employees. The Act also places greater emphasis on oversight, and to support this role we are strengthening our capacity for audit and investigation.

At the same time, we recognize the need to continue to provide departments with recruitment and assessment services. Our service vision focuses on providing consistent, quality service to federal departments and Canadians while modernizing recruitment strategies and programs. Last year, in preparation for implementing the new PSEA, we began to distinguish more clearly between our service and oversight roles. We restructured our organization to ensure clear lines of accountability within the PSC. We anticipate the establishment of an autonomous service agency within the PSC in 2004–2005. This initiative is discussed in more detail under Strategic Goal 3 in this Report.

We will continue to work closely with PSHRMAC and the Treasury Board Secretariat (TBS) on specific human resources management issues. We will also build a stronger relationship with Parliament.

### New Governance Structure

Our new governance structure — changing from full-time to part-time Commissioners — is another significant change. On November 20, 2003 Maria Barrados was named interim President of the PSC. She was confirmed in that role on May 11, 2004. Also in May 2004, two new Commissioners joined the PSC — Manon Vennat and David Zussman.

The President and the Commissioners form the new Commission. The Commission will renew and approve the PSC's strategic direction and policies; approve regulations and exclusion orders; and report annually to Parliament. The

Commissioners serve on a part-time basis and have delegated operational decisions to the President.

## Three Strategic Goals During Transition

As part of the transition to the new PSEA the PSC has pursued three goals during 2003–2004. Two of these goals affected the federal Public Service as a whole. We started to prepare the policies that will guide departments and agencies in making the transition to the new legislation, and we also continued to fulfill our responsibilities under the legislation.

The third goal focused activity on the PSC as an organization. We made internal changes necessary to fulfill our new functions while remaining committed to the welfare of our employees.

## Our Performance Story

With this changing situation as the background, this Report focuses on the results the PSC has achieved based on commitments made in the Report on Plans and Priorities (RPP) of 2003–2004.

We have described the legislative context and challenges of the past year to put our performance story into perspective, and to help explain why some elements of our story have changed. Finally, this Report will demonstrate how we made the transition to a new PSC during the reporting year.

# Part II - Our Performance Story

## Context

In our RPP of 2003–2004, we identified three strategic goals that in turn support our strategic outcome. The strategic goals anticipated the need to prepare for our changing responsibilities under the new PSEA, a new way of managing human resources within the Public Service, and finally, the need to prepare the PSC as an organization to meet the challenges of the new legislation. We established a number of priorities under each strategic goal to ensure that they are achieved effectively and efficiently.

The RPP of 2004–2005 describes outputs that establish what needs to be accomplished. We currently do not have many performance measures that would show our results against performance expectations. Work on defining specific performance measures will be completed for next year's DPR.

## Leading Change

Over the past year, the PSC has worked to lead the Public Service in preparing to implement the new PSEA. Through our regional offices, PSC staffing consultants responded to queries about appointment practices and the human resources system. We responded to 10,490 queries by departments and agencies. These figures compare to 9,900 in 2002–2003, and 6,700 in 2001–2002, reflecting an increased need to know about how the human resources (HR) system is changing.

At the same time, we prepared our organization and our clients for the changes to come. Our major results in policy development, service delivery, and internal transformation are noted under our three strategic goals.

## Strategic Goal 1: Preparing for a New HR System

| Strategic Goal RPP 2003–2004 | Strategic Direction (Issue addressed) | Outputs RPP 2004–2005 |
|---|---|---|
| Contribute to a new human resources system for the Public Service of tomorrow. | Assume our responsibilities under the new legislation and be a key contributor to the health of the staffing system. | The PSC's responsibilities under the new PSEA for setting appointment policy and safeguarding the integrity of the appointment process are fully implemented. |

### Toward New Appointment Policies

The PSC is continuing to develop its risk management framework to assess and manage the integrity of the staffing system. One of our priorities over the past year was to consult with our stakeholders as we develop the policies, including delegation and accountability instruments.[1] This work is ongoing and will continue into the reporting year 2004–2005.

In 2003–2004, the PSC was making preparations for a major consultation conference to be held June 9, 2004. For that event, the PSC drafted policies on topics such as staffing, appointments and accountability, as well as our service vision.

During the reporting year, the PSC provided input to senior-level committees responsible for advising and guiding the Public Service in human resources modernization.

The PSC also continued to consult with bargaining agents and departments through the forum of the Public Service Commission Advisory Committee.

### Strengthening Oversight

The PSMA sets a new course for the PSC by focusing our mandate on policies and procedures for safeguarding the integrity of the appointment process. The challenge is to find the right balance between managerial flexibility and departmental accountability. Our oversight role will involve:

- monitoring and assessing the performance of the staffing system;

[1] Our main stakeholders are federal departments and agencies governed by the PSEA, parliamentarians and bargaining agents.

- communicating to departments what is required, how they are doing, and what they need to improve; and

- reporting our findings to Parliament.

Ensuring adequate oversight requires that we undertake a wide array of audits and investigations. As part of our oversight function, we began to build our audit capacity by hiring and training auditors, providing them with the tools necessary to conduct their work, and establishing the infrastructure needed to report the results of audits. We are also reviewing our audit approach and methodology to ensure that it complies with modern professional standards.

### Audit and Investigations of the Office of the Privacy Commissioner

In spring 2003, the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates held hearings to scrutinize the Estimates of the Office of the Privacy Commissioner (OPC). As a result of those hearings we were asked to examine the management of staffing at the OPC, staffing processes, and the application of the Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace with respect to appointment processes.

We conducted an audit of the OPC and released our report in September 2003. We also conducted ten investigations.

***The problems***: Our audit team found serious deficiencies in the OPC's management and operation of recruitment, staffing, and promotion. Although some hiring and promotions at the OPC technically met legislative requirements, the staffing values that underlie them were not respected. In addition to individual transactions that did not comply with the relevant legislative and policy framework, key elements of a staffing management control system were missing. These included:

- lack of transparent communication with staff on hiring and promotion opportunities;

- absence of clarity between managers and human resources professionals on roles and responsibilities; and

- no regular reports to the management team on staffing patterns.

***Audit recommendations***[2]: Prior to the start of the audit, the PSC had imposed some conditions on the OPC's authorities for non-executive staffing and had withdrawn the delegation of authority for any appointment to executive positions.

[2] The full Report can be found at www.psc-cfp.gc.ca/centres/OPC

The audit recommended that these conditions be maintained until a follow-up to the audit was completed. Other recommendations included a call for the OPC to:

- develop and implement a staffing strategy; and
- sub-delegate staffing authority to knowledgeable individuals.

***Follow-up to the audit:*** By the end of the fiscal year the OPC had made some progress in addressing the findings and recommendations of the 2003 audit. Preliminary indications were that in spite of significant efforts the OPC has not yet finalized, implemented and communicated its staffing strategy. Nor has the required reporting and control system been put in place. The PSC is maintaining the conditions on OPC staffing until it is confident that the necessary capacity in management and the human resources function is in place.

### Preserving Political Neutrality in the Public Service: New Policy for Political Activities

During the reporting year and in anticipation of the new PSEA, the PSC has been undertaking policy work to determine how best to exercise its responsibilities with respect to political activities under the new PSEA. This legislation increases the PSC's role in safeguarding the political impartiality of the Public Service. The PSC is exploring the approach it wishes to take in respect to:

- identifying political activities that are deemed to impair the ability of classes of employees to perform their duties in a politically impartial manner;
- establishing guidelines related to the granting of permission and leave without pay to employees who wish to be candidates in federal, provincial, territorial or municipal elections; and
- developing a process for investigating allegations of improper political conduct by employees and deputy heads.

Under the current PSEA, employees who wish to be candidates in federal, provincial or territorial elections must seek approval from the PSC for a leave of absence without pay. In 2003-2004, the PSC rendered 18 decisions in this regard. Of these, 16 were approved.

### Building Capacity in Departments

During 2003–2004, the PSC took steps to make reporting on appointment processes more effective. We are moving toward a reporting system based on continuous risk assessment and monitoring, with more frequent face-to-face meetings with departments.

The PSC helped departments develop their capacity for monitoring their own staffing performance by creating a working group made up of senior human resources professionals from a number of departments and agencies[3]. The PSC presented learning events featuring risk assessment tools and an example of a departmental monitoring program. A dozen departments and agencies are now using the PSC's learning events as a model for training their own employees.

### Smartshops for Smart Human Resources Management

During 2003–2004, the PSC continued to train human resources professionals in the federal Public Service across Canada via a series of information sessions and workshops known as Smartshops. We offered 27 Smartshops in the National Capital Region, and recorded a total attendance of 1,135. Through regional offices from Vancouver to St. John's, we offered an additional 55 Smartshops and recorded a total attendance of 680.

Our Smartshops covered over a dozen topics. The content is continually adjusted to meet the knowledge needs of the human resources community, including sharing best practices. During 2003–2004, topics included: HR Modernization; Employment Equity; Official Languages Policy; PSC Goals, Priorities and Outlooks; and Audit of the Office of the Privacy Commissioner.

### Recourse: Resolving Issues Related to Merit

The Recourse Branch of the PSC provides a means for Public Service employees to appeal appointment decisions, investigate complaints against the PSEA, and provide early intervention in conflict resolution as well as mediation services.

In 2003–2004 the Recourse Branch:

- rendered 404 appeal decisions involving 1,808 appellants;
- completed 208 investigations (17 of the cases were resolved through mediation); and
- conducted 214 early intervention meetings.

The Recourse Branch protects staffing values by revoking appointments if they are found to contravene values-based staffing processes. During the reporting year, the PSC revoked 14 appointments following allowed appeals or inquiries

[3] Federal organizations represented in the working group include Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada, Human Resources Development Canada, and Transport Canada.

conducted under the PSEA. The PSC also prescribes other corrective measures instead of, or in addition to, revoking an appointment. Depending on the nature of the founded allegations, these measures may include:

- re-assessing one or more qualifications;
- developing a new marking scheme;
- establishing a new selection board to re-evaluate the information obtained;
- terminating acting appointments and issuing an amended eligibility list; and
- selecting new tools for the assessment of one or more qualifications.

**Training**

Pursuant to Treasury Board's Policy on Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace, in 2003–2004 the Recourse Branch received 32 requests from departments to conduct coaching, training and mediation. The PSC responded to 25 of these requests. The Branch also contributed to preparation for the new PSEA by providing models for successful conflict resolution that will be useful in the new appointment system.

More detailed information can be found on the Web at: http://www.psc-cfp.gc.ca/recourse/recours_e.htm

## Strategic Goal 2: Services to Departments

| Strategic Goal RPP 2003–2004 | Strategic Direction (Issue addressed) | Outputs RPP 2004–2005 |
|---|---|---|
| Respond to human resources management challenges through innovative PSC programs and services. | Deliver services in a manner consistent with the new legislation. | A modernized service vision is implemented in which delivery options are best suited to the needs of the Public Service. |

### Recruitment Services

The PSC provides a variety of recruitment and assessment services, including those delivered through its Post-Secondary Recruitment program (PSR), regional offices, and the jobs.gc.ca Web site. General recruitment represents the most substantial service offered by regional offices. The PSC also maintains several regional and national inventories to respond to areas of high demand (e.g., clerical positions), to specific government priorities (e.g., employment equity), to specific communities (e.g., policy analysts and internal auditors) or to maximize the use of the existing talent pool (e.g., PSR inventory).

With over 1,000,000 visits a month, the PSC's jobs.gc.ca Web site continues to serve as the main vehicle for the advertisement of federal jobs opportunities across Canada. For example, last year 3,208 job opportunities posted on the PSC Web site attracted 440,363 applications, 87% of which were received electronically. For Canadians without access to the Internet, the PSC also advertises job opportunities on a toll-free telephone service available across the country — Infotel.

#### Our Results in Client Satisfaction

We surveyed Canadians who had used our recruitment and inquiries services during the two-year period from January 1, 2002 to December 31, 2003. Our results showed a satisfaction rating of 88% for clients using in-person services, and 64% for clients using our Web site.

In 2003–2004, we carried out consultations with external stakeholders regarding their service priorities. Using this input we will define new services, standards and satisfaction targets and implement a monitoring and reporting process. In addition, as part of our ongoing commitment to service improvements, during 2004–2005 service standards will be posted across all PSC district offices as well as on the jobs.gc.ca Web site.

Continuous service improvement will also be a cornerstone of the new e-Recruitment system. For example, a survey tool is currently being developed to canvass clients specifically on the quality of the electronic application process. Information gathered from clients will provide more detail on the quality of those services, which should help address some of the online service shortfalls likely reflected in the 64% satisfaction rate.

## Assessment Services

The Personnel Psychology Centre (PPC) of the PSC offers a range of assessment products and services that support the PSC's mission and mandate. Through valid, reliable and fair tests and expert guidance and advice on assessment-related matters, the PPC helps ensure meritorious selection and a competent, representative Public Service. PPC psychologists are trained assessment specialists offering products and services via three main business lines:

- consultation services;
- research and development; and
- assessment and counselling services.

### Consultation Services

This unit of trained professionals provides expert guidance and consultation to hiring managers and HR advisors on a large range of assessment related matters. One growing demand is for advice and guidance related to properly accommodating persons with disabilities during the testing process. PPC consultants often help their clients develop the entire assessment process—articulating the statement of qualifications, describing the application process, determining accommodations, screening, assessing, integrating results, decision-making and providing candidate feedback. In 2003–2004, staff responded to more than 6,000 inquiries received by telephone and over the Internet. The PPC Web site contains valuable information on numerous PSC tests and is consulted daily by candidates and other clients for assessment information. On average, the widely used site receives 260,000 hits per month.

### Research and Development (R&D)

In 2003–2004, the R&D team finalized the development of Simulations for the Selection Executives (SELEX), a new assessment centre for the evaluation of entry-level EX candidates. This is a more efficient, streamlined assessment instrument that takes advantage of cutting-edge technology and research in the assessment centre field. During the fiscal year, work also progressed on the

following instruments. Identification of Paths to EX Development (IPEX) is an evaluation process to identify executive potential, and includes a simulation instrument for use in the selection of middle managers. These instruments represent a small sample of the 40–50 assessment products that the R&D unit develops, updates or tailor-makes for departments each year. For example, in 2003–2004, the PPC produced the *Guidelines for Fair Assessment in a Diverse Workplace*. The PPC not only monitors its instruments to ensure they are valid, reliable and fair for all candidates, but builds steps into the development and pilot stages of new off-the-shelf instruments to ensure that they do not pose barriers to employment equity designated groups.

### Assessment and Counseling Services

The operational section of the PPC is the largest area in the organization. It focuses on administrating exams, counselling senior managers and executives, training assessors and performing quality control on assessment processes. In 2003–2004, PPC instruments were used for approximately 130,000 assessments. A large component of this testing volume comes from second language evaluation. The second language reading, writing and oral interaction tests remain the most widely used PPC tests. Tests to assess cognitive ability, written skills, clerical skills, and managerial ability were also widely used. During this fiscal year, PPC continued to explore the use of online testing with a number of high-volume tests. Demand for electronic testing does not appear to be especially high at this point, but it is an option some departments favour for certain key tests.

PPC operations not only include selection testing but also assessment and counselling services for development. Executive Counselling Services, an area offering assessment, coaching and developmental services for senior managers and executives, provided services to approximately 600 individuals during 2003–2004. These confidential services help senior managers continue to increase the effectiveness of their leadership in the workplace.

In addition, the expertise in PPC is sought by other public sector organizations including Crown corporations, provincial governments and even international clients, on occasion. This increasing demand from our clients is met partially through services provided on a cost-recovery basis.

## Official Languages Exclusion Approval Order

For a variety of reasons, a bilingual position does not always require a person to be qualified in both official languages at the time of appointment. In these instances the PSC has the discretion to apply the Official Languages Exclusion Approval Order to give these Public Service employees up to two years to meet the language requirement, or to grant them an exemption from having to meet the requirement for as long as they occupy a specific bilingual position.

During 2003–2004, the PSC applied the two-year exemption period to 635 employees occupying bilingual positions. An additional 128 employees were exempted from meeting the bilingual requirement for their positions for the time they occupied them.

## Executive Development Programs

The PSC offers a variety of professional development programs.

### Accelerated Executive Development Program (AEXDP)

- This Program identifies executives who demonstrate strong leadership skills and potential. It invests in their career development and prepares participants for greater responsibility at more senior levels.

- During 2003–2004, 152 candidates applied to AEXDP, significantly more than the 93 who applied in 2000. The PSC undertook a rigorous assessment and selection process, which resulted in 32 candidates being accepted. Of these, five were members of a visible minority and 18 were women.

- Of the 152 applicants, 68 were women, 19 were members of a visible minority, three were Aboriginal persons and three were persons with disabilities.

- The PSC continued to support the development of the executive group by helping Program participants identify learning needs and develop learning programs. We provided participants with other support according to their professional needs, in the form of career counselling, coaching, and mentoring.

### Career Assignment Program (CAP)

- CAP offers development opportunities to senior officers to help them acquire the skills and experience necessary for executive (EX-level) jobs.

- Employment Equity CAP was launched in 2001–2002 with a program for Aboriginal peoples. In 2002–2003 the Program was aimed at members of visible minority groups. CAP for Persons with Disabilities was launched this reporting year. Twelve candidates qualified for the Program and 11 chose to join.

- Until last year the PSC undertook an annual campaign to recruit candidates for CAP. We chose not to conduct a general campaign in 2003–2004 for two reasons: we experienced budget reductions; and we anticipated that responsibility for CAP would be moving to PSHRMAC in

2004–2005. We chose to focus our resources on marketing existing candidates to departments and agencies so that they could continue with their developmental assignments. Candidates we marketed included those recruited during the Employment Equity CAP for members of visible minorities campaign of 2002–2003.

- As a result of our efforts, departments appointed 67 candidates to positions in 2003–2004.

## Other Development Programs

### Accelerated Economist Training Program (AETP)

- Every year the PSC runs a recruitment process aimed at recent graduates of a Master's program who have done graduate courses in economics.

- During 2003–2004, 12 new candidates were appointed to this two-year developmental Program. Of the 12, six were women, one was an Aboriginal person, and one was a member of a visible minority group. There were no persons with disabilities.

### Management Trainee Program (MTP)

- MTP provides opportunities to gain management experience. It is aimed at candidates outside and inside the Public Service. Candidates recruited in the campaign of any given fiscal year are appointed the following fiscal year.

- As a result of the 2002–2003 recruitment campaign, 48 candidates were appointed to departments and agencies between April 1, 2003 and March 31, 2004. Of the 48, 11 were members of a visible minority group, three were Aboriginal persons, and two were persons with disabilities. Thirty-two candidates were from outside the Public Service, and 16 from within.

## Rejuvenating the Public Service

### Executive Resourcing

During 2003–2004, the PSC's Employment Equity Program for Executives focused on members of visible minority groups, persons with disabilities and Aboriginal peoples. During the year, 19 new appointments were made to the EX ranks. Of these, 12 were members of visible minority groups, two were persons with disabilities and five were Aboriginal persons. This Program will form part of the Employment Equity Framework to be implemented in 2004–2005 and will be expanded to include women.

To improve the representativeness of selection boards, the PSC maintains an inventory of Public Service employees who are trained or qualified to sit on such boards. In 2003–2004, the PSC received 55 requests from departments for selection board members. In 2004–2005, a tracking mechanism will be used to monitor whether all EX selection boards are representative.

A career development workshop was offered to 45 designated group members who were unsuccessful in EX selection processes during the year. The main focus of the workshop was career planning and preparation for future EX selection processes. The PSC will track these individuals through subsequent processes to determine the effectiveness of the workshop.

**Federal Student Work Experience Program (FSWEP) and Cooperative Education and Internship Program (COOP)**

The PSC manages two major student employment programs; the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), and the Cooperative Education and Internship Program (COOP). Both programs are open only to full-time students.

About 6,500 students were hired via FSWEP during fiscal year 2003–2004, into temporary, full-time or part-time opportunities. The PSC provided referrals to departments, and candidates then underwent merit-based screening processes before being hired.

In the fall of 2002, the PSC conducted a special audit of FSWEP, which was completed in the spring 2003. The audit revealed that as many as 19% of hires may have been a result of "pre-matching." In other words, the process was biased in favour of certain individuals. The PSC responded by ensuring that regional PSC staff were trained in methods of early and effective intervention whenever suspected irregularities were identified. We also directed departments and agencies to review and report on their respective administrative procedures supporting FSWEP.

A post-audit follow-up in November 2003 indicated that departments/agencies were complying with the corrective measures introduced following the audit.

Recruitment authority for COOP is delegated to departments. This allows them to recruit students according to their own specialized needs. The Program hired 3,381 students during 2003–2004.

Managers have the option of using the student bridging mechanism to bring students into the Public Service once they have completed their studies. Last year, over 500 FSWEP and COOP students were appointed to the Public Service using the student bridging mechanism.

FSWEP and COOP bring in fresh insight and energy, and are consistent with the need of the federal Public Service to renew and rejuvenate itself.

**General Training**

The PSC continued to develop competence in the Public Service through the activities of TDC, a service organization within the PSC. During the reporting year, TDC delivered high-quality learning products and services to 11,140 Public Service employees across Canada, for a total of 34,693 days of training.

TDC continued to be innovative by developing new courses in emerging areas of concern, such as management of grants and contributions, values and ethics, and service delivery.

**Language Training**

The PSC also contributed to building a Public Service able to serve Canadians in the official language of their choice through LTC. During the reporting year, LTC provided second-language training to 4,468 Public Service employees. This represented a substantial increase over our expected level—about 3,000 individuals. We were able to accommodate larger numbers of students because of the additional funding for language training that we received under the Action Plan for Official Languages (March 2003).

Historically, demand for training has outstripped our capacity to deliver it. In the National Capital Region, for example, the waiting list for language training stood at 966 at the end of 2003–2004, after reaching a peak of 1,080. Changes in official languages policy increased the demand for training dramatically during the reporting year. Although we trained many more individuals than we had expected, numbers on the waiting list remain high.

LTC helped 2,500 employees determine their second language learning needs through diagnostic and placement tests, and conducted 20 case studies of candidates with special learning needs. LTC trained 10 special needs candidates, and developed learning products for persons with visual impairments.

Special funding provisions in the Action Plan for Official Languages should address training needs over the next three fiscal years, and have already had the beneficial effect of reducing waiting times.

## Equity of Access to Employment Opportunities

While we continued to protect the values essential to a healthy appointment system, there remains one important area that we were not able to address as fully as we would like: equity of access to employment opportunities for Canadians, regardless of where they live.

Currently, a national area of selection is the norm for all senior-level jobs. However, continued concerns expressed by parliamentarians and Canadians regarding the use of geographical criteria in determining areas of selection for any job further highlights the need for enhanced access to all federal jobs.

As these jobs often require highly specialized competencies and experience, the use of a national area of selection for senior-level jobs has resulted in enhanced access for Canadians, all the while generating reasonable volumes of applications. As for officer-level jobs, results from previous studies showed that implementing a national area of selection would result in a 128% increase in the number of applications.

Based on these results, the PSC concluded that the current manual recruitment system could not support widespread use of a national area of selection and that further investments in a more efficient modern recruitment system that is able to process large volumes of applications is key to enhancing Canadians' access to federal job opportunities.

## Electronic Screening in Recruitment: Viable Enabler for Improved Access

Electronic screening (e-screening) is a key tool in enabling the PSC to fulfil its commitment to implement a national area of selection. It is also essential to enable the federal government to modernize recruitment and compete with major Canadian recruiters to attract qualified candidates efficiently and effectively.

Since 2002, the PSC has been testing and prototyping screening technology to assess its effectiveness in the Public Service context and begin to define requirements for full implementation. Based on a limited application in two regions, results have so far been very promising. For example, National Capital Region statistics for 2003–2004 indicate that e-screening achieved, on average, about an 80% reduction in the screening workload for client departments.

Psychometric evaluations have so far found that:

- e-screening out-performs manual screening;
- there is no evidence to date of any adverse impact on employment equity applicants; and

- both managers and applicants have generally reacted favourably to the new approach.

Benefits to managers are faster turnaround of referrals and a reduced screening workload. Candidates benefit from clearer and more effective communication of position requirements, online communication of their status, as well as a tool for managing their applications to federal job opportunities.

So far, the PSC's e-Recruitment initiatives have been largely funded through a realignment of current resource allocation and funds received in the context of the Recruitment Action Plan. The long-term funding required to implement e-screening is estimated at $40M over four years. To obtain the funding to enable the PSC to work with partners to fully implement this tool, the PSC requested and recently obtained Preliminary Project Approval and has commenced work on a Treasury Board Submission for Effective Project Approval. It is expected that this Submission will be completed during the last quarter of the 2004-2005 fiscal year.

## Strategic Goal 3: Our Transformation Story

| Strategic Goals RPP 2003–2004 | Strategic Direction (Issue addressed) | Outputs RPP 2004–2005 |
|---|---|---|
| Model good human resources management within the PSC and adhere to transformation principles and change management practices, to ensure a successful transition to a modernized system and a transformed PSC. | Align the PSC, as an organization, and our resources to reflect the new roles and responsibilities of the PSC.<br><br>Model good HR practices internally throughout the transition to a new PSC. | A modernized governance structure for the Commission and organizational structure for the PSC are in place to support new PSEA obligations. |

### Preparing for Transformation

Through the Modern Comptrollership Initiative and the implementation of the Management Accountability Framework, the PSC is working towards continuously improving its management practices. These were used during the fiscal year to ensure that the Treasury Board expectations for modern Public Service management are met, strengths and weaknesses identified and follow-up action taken as required.

Moreover, in light of the expenditure review announced by the government in December 2003, the PSC initiated an internal expenditure management review aimed at reducing discretionary expenditures to, among other things, allow for the identification of funds available for reallocation. This will allow the PSC to fund some of the priorities evolving from the implementation of the new PSEA, as well as to support broader Government objectives.

### The Future of Services

In preparation for the implementation of the new PSEA, the PSC continues to encourage the delegation of staffing authorities, including recruitment authorities. The PSC recognizes, however, that it possesses much of the expertise in the area of recruitment and assessment services and that it needs to maintain a critical mass on which newly delegated departments can rely for effective service delivery.

In the context of a fully delegated staffing regime, it is expected that departments will have increased flexibility in determining which service delivery option best suits their particular needs and context. Anticipating that departments will want to examine all service options available to them, in 2003–04 the PSC outlined its vision for the future delivery of recruitment and assessment services. Through this exercise, the PSC is seeking to position itself as an "intelligent recruiter" and a service provider of choice, to continue to provide quality services to the Public Service and the Canadian population. The implementation of the new vision includes the creation of a new service organization within the PSC by April 1, 2005.

### Enhancing our Audit Capacity

As already mentioned under Goal 1, our audit function is an important component of PSC transformation. In responding to the needs of parliamentarians and Canadians for a more accountable Public Service, the President formally created the Audit Branch on March 31, 2004.

### Representativeness in the PSC

The PSC meets or exceeds its representativeness goals, with the following exception: 17 out of 42 executives are women, representing a gap of two women executives when compared to workforce availability. Overall, the PSC exceeds representativeness goals by 82 for women, 17 for Aboriginal persons, 61 for persons with disabilities, and 50 for members of visible minority groups.

Diversity is a welcome aspect of our organizational culture. In 2003–2004, many of our employees participated in the Visible Minority Advisory Committee, the Working Group on Persons with Disabilities, and the Aboriginal Advisory Committee. Activities of the groups typically included professional development conferences and noon-hour sessions with invited speakers.

With the approval of their managers, employees volunteer their time. Committees receive financial support and are led by a Vice President who acts as their champion. Our young employees participate in Youth Actions Jeunesse, and they too are mentored and championed by a Vice President.

Finally, the PSC has an active Employment Equity Advisory Committee made up of representatives of our Human Resources Directorate, the groups named above, and bargaining agents. The Committee monitors the progress made by the PSC and provides advice to the Commission.

### Official Languages in the PSC

Within the PSC, all of our EX-level employees meet the official language requirement.

The PSC maintains an environment of equal respect for both official languages. Our in-house communications are in both official languages and PSC employees are comfortable using the official language of their choice in meetings and other work contexts.

One of our Vice Presidents serves as Champion of Official Languages and the PSC has a budget dedicated to promoting and raising awareness of the official languages in the workplace. Events organized during 2003–2004 included *Les Rendez-vous de la francophonie*.

The results of surveys of Canadians accessing our in-person services in regional and district offices consistently indicate that over 99% are being served in the official language of their choice.

## Part III - Performance Summary

We met most of our performance expectations for 2003–2004. It was a year of considerable change in three separate spheres: legislative; political; and organizational. The legislation governing employment in the federal Public Service changed; there were new directives from the Government; and the configuration of entire government organizations was changed, including that of the PSC.

The PSC was an active leader in this changing environment. We anticipated the requirements of the new legislation and provided guidance to our clients and stakeholders as we all moved toward a fully modernized human resources management system.

We continued to provide quality services to Canadians as well as to departments and agencies via our recruitment programs. Our programs and services in training and development, official languages, assessment and development of testing instruments, employment equity and representativeness all supported a Public Service able to serve Canadians with a high degree of professionalism.

We conducted audits and moved to strengthen our audit, accountability and oversight functions. As we managed our internal transformation, communicating openly with our employees and ensuring a healthy and respectful workplace was our top priority.

During 2003–2004 the following documents were tabled in Parliament by the PSC:

- 2003–2004 Report on Plans and Priorities;
- 2002–2003 PSC Annual Report; and
- 2002–2003 Departmental Performance Report.

The work begun in 2003–2004 will continue and will be further developed in 2004–2005. We look forward to building relationships with Canadians, parliamentarians and other stakeholders as we all work toward a better Public Service.

For more information about how we envision our near future, please see our *Report on Plans and Priorities for 2003–2004* at www.psc-cfp.gc.ca .

# Appendix 1: Financial Performance Overview

2003–2004 has been an unusual year for the PSC. It was significantly affected by the PSMA and the other organizational realignments, as well as the launch of the Expenditure Management Review (EMR) process. In line with the changes introduced by the PSMA and EMR, resources were reviewed and realigned in preparation for the transfers and the new Program Activity Architecture (PAA) effective April 1, 2004.

The PSC has recorded a lapse of 5% in the Public Accounts of Canada, partly attributable to savings resulting from the government-wide spending controls announced in December 2003.

The carry forward to 2004–2005 was maximized, which will permit flexibility to help address new priorities such as re-building the audit capacity.

## Financial Summary Tables

| | |
|---|---|
| **Table 1** | Summary of Voted Appropriations |
| **Table 2** | Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending |
| **Table 3** | Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending |
| **Table 4** | Revenues |
| **Table 5** | Revolving Fund Financial Summaries |
| **Table 6** | Contingent Liabilities |

## Table 1 – Summary of Voted Appropriations

This table reflects the actual expenditures against the resources voted by Parliament.

**Financial Requirements by Authority ($ thousands)**

| Vote | | 2003–2004 Main Estimates | Total Planned Spending | Total Authorities | Total Actual Spending |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Public Service Commission** | | | | |
| 110 | Program expenditures | 113,930 | 113,930 | 131,124 | 124,586 |
| (S) | Contributions to employee benefit plans | 16,758 | 16,758 | 17,690 | 17,690 |
| (S) | Staff Development and Training Revolving Fund* | (130) | (130) | (130) | (2,138) |
| (S) | Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets | - | - | 6 | 6 |
| | **Total Agency** | 130,558 | 130,558 | 148,690 | 140,144 |

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*Figures are reflected on an accrual basis of accounting.

Major changes between Total Planned Spending and Total Authorities are attributable to additional funding received for the PSC's continued work on a federal Public Service-wide electronic recruitment system, the Official Languages Action Plan pertaining to the PSC's rebuilding capacity for Language Training Canada, the carry forward from 2002-2003, the compensation for new collective bargaining and the additional charges for employee benefit plan costs. These increases are offset by the PSC's contribution to the $1 billion reallocation target as outlined in the 2003 Budget implementation.

## Table 2 – Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table reflects the resources by business lines that were voted by Parliament and the actual expenditures.

**Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line ($ thousands)**

| Business Lines | FTEs | (5) Operating | Capital | Grants & Contributions | Total Gross Expenditures | Less : Respendable Revenues* | Total Net Expenditures |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Resourcing** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | 677 | 68,400 | - | - | - | - | 68,400 |
| (Total Planned Spending) | 677 | 68,400 | - | - | - | - | 68,400 |
| *(Total Authorities)* | *674* | *72,180* | - | - | - | - | *72,180* |
| **(Total Actual Spending)** | **674** | **65,038** | **-** | **-** | **-** | **-** | **65,038** |
| **Learning** | | | | | | | |
| - Language Training (1) | | | | | | | |
| (Main Estimates) | 203 | 17,026 | - | - | - | - | 17,026 |
| (Total Planned Spending) | 203 | 17,026 | - | - | - | - | 17,026 |
| *(Total Authorities)* | *275* | *28,125* | - | - | - | - | *28,125* |
| **(Total Actual Spending)** | **275** | **26,760** | **-** | **-** | **-** | **-** | **26,760** |
| - Subsidy | | | | | | | |
| (Main Estimates) | - | 2,798 | - | - | - | - | 2,798 |
| (Total Planned Spending) | - | 2,798 | - | - | - | - | 2,798 |
| *(Total Authorities)* | - | *2,798* | - | - | - | - | *2,798* |
| **(Total Actual Spending)** | **-** | **2,686** | **-** | **-** | **-** | **-** | **2,686** |
| - Staff Development and Training Revolving Fund | | | | | | | |
| (Main Estimates) | 90 | 13,559 | - | - | - | 13,689 | (130) |
| (Total Planned Spending) | 90 | 13,559 | - | - | - | 13,689 | (130) |
| *(Total Authorities)* | *90* | *13,559* | - | - | - | *13,689* | *(130)* |
| **(Total Actual Spending)(2)** | **75** | **12,163** | **-** | **-** | **-** | **14,301** | **(2,138)** |
| **Oversight and Outreach** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | 143 | 13,894 | - | - | - | - | 13,894 |
| (Total Planned Spending) | 143 | 13,894 | - | - | - | - | 13,894 |
| *(Total Authorities)* | *154* | *14,704* | - | - | - | - | *14,704* |
| **(Total Actual Spending)** | **154** | **14,796** | **-** | **-** | **-** | **-** | **14,796** |
| **Recourse** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | 70 | 6,560 | - | - | - | - | 6,560 |
| (Total Planned Spending) | 70 | 6,560 | - | - | - | - | 6,560 |
| *(Total Authorities)* | 62 | *7,119* | - | - | - | - | *7,119* |
| **(Total Actual Spending)** | **62** | **6,745** | **-** | **-** | **-** | **-** | **6,745** |

## Table 2 – Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending (continued)

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line ($ thousands) (continued)

| Business Lines | FTEs | (5) Operating | Capital | Grants & Contributions | Total Gross Expenditures | Less : Respendable Revenues* | Total Net Expenditures |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Corporate Services (3)** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | 250 | 22,010 | - | - | - | - | 22,010 |
| (Total Planned Spending) | 250 | 22,010 | - | - | - | - | 22,010 |
| *(Total Authorities)* | 255 | 23,894 | - | - | - | - | 23,894 |
| **(Total Actual Spending)** | **255** | **26,257** | **-** | **-** | **-** | **-** | **26,257** |
| **Total** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | 1,433 | 144,247 | - | - | - | 13,689 | 130,558 |
| (Total Planned Spending) | 1,433 | 144,247 | - | - | - | 13,689 | 130,558 |
| *(Total Authorities)* | 1,510 | 162,379 | - | - | - | 13,689 | 148,690 |
| **(Total Actual Spending)** | **1,495** | **154,445** | **-** | **-** | **-** | **14,301** | **140,144** |
| **Other Revenues and Expenditures** | | | | | | | |
| **Non-respendable Revenues (4)**** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | | | | | | | 125 |
| (Total Planned Spending) | | | | | | | 125 |
| *(Total Authorities)* | | | | | | | 125 |
| **(Total Actual Spending)** | | | | | | | **73** |
| **Cost of services provided by other departments** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | | | | | | | 21,160 |
| (Total Planned Spending) | | | | | | | 21,160 |
| *(Total Authorities)* | | | | | | | 21,160 |
| **(Total Actual Spending)** | | | | | | | **22,171** |
| **Net Cost of the Program** | | | | | | | |
| (Main Estimates) | | | | | | | 151,843 |
| (Total Planned Spending) | | | | | | | 151,843 |
| *(Total Authorities)* | | | | | | | 169,975 |
| **(Total Actual Spending)** | | | | | | | **162,388** |

(1) Excludes the FTE figure associated with hourly rate employees.
(2) Figures are reflected on an accrual basis of accounting.
(3) The Corporate Services Business Line includes the activities of the President and Commissioners, corporate business planning, management systems and policies, finance, human resources management, informatics, internal audit and other administrative and support services.
(4) Consists of discretionary language training.
(5) Includes contributions to employee benefit plans.
*Formerly "Revenues Credited to the Vote."
** Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues (GGR)."

NOTE:
Numbers in normal font are for Main Estimates and Total Planned Spending (2003–2004 Main Estimates Part II & Report on Plans and Priorities).
Numbers in italics denote Total Authorities (2003–2004 Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities).
Numbers in bold font denote Actual Expenditures/Revenues as per the 2003–2004 Public Accounts of Canada.

## Table 3 – Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line ($ thousands) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2003–2004 | | | |
| Business Lines | Actual 2001–2002 | Actual 2002–2003 | Main Estimates | Total Planned Spending | Total Authorities | Total Actual Spending |
| Resourcing | 68,002 | 71,616 | 68,400 | 68,400 | 72,180 | **65,038** |
| Learning* | 21,312 | 25,413 | 19,694 | 19,694 | 30,793 | **27,308** |
| Oversight and Outreach | 13,142 | 14,607 | 13,894 | 13,894 | 14,704 | **14,796** |
| Recourse | 6,092 | 6,679 | 6,560 | 6,560 | 7,119 | **6,745** |
| Corporate Services | 27,124 | 27,537 | 22,010 | 22,010 | 23,894 | **26,257** |
| **Total** | **135,672** | **145,852** | **130,558** | **130,558** | **148,690** | **140,144** |

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*The actual figures for the Staff Development and Training Revolving Fund component included in the Learning Business Line are reflected on an accrual basis of accounting.

## Table 4 – Revenues

| Revenues by Business Line ($ thousands) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2003–2004 | | |
| Business Line | Actual 2001–2002 | Actual 2002–2003 | Planned Revenues | Total Authorities | Actual * |
| **Respendable Revenues** | | | | | |
| Learning: | | | | | |
| - Staff Development and Training Revolving Fund | 12,329 | 13,273 | 13,689 | 13,689 | **14,301** |
| **Total Respendable Revenues** | **12,329** | **13,273** | **13,689** | **13,689** | **14,301** |
| **Non-Respendable Revenues** | | | | | |
| Learning: | | | | | |
| - Discretionary Language Training Services | 116 | 91 | 125 | 125 | **73** |
| **Total Non-Respendable Revenues** | **116** | **91** | **125** | **125** | **73** |
| TOTAL REVENUES | **12,445** | **13,364** | **13,814** | **13,814** | **14,374** |

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*The respendable revenue figures are reflected on an accrual basis of accounting.

## Table 5 – Revolving Fund Financial Summaries

| Staff Development and Training Revolving Fund ($ thousands) | | | 2003–2004 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Actual 2001-2002 | Actual 2002–2003 | Main Estimates | Total Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| Revenues | 12,329 | 13,273 | 13,689 | 13,689 | 13,689 | 14,301 |
| Expenses | 11,507 | 12,572 | 13,559 | 13,559 | 13,559 | 12,163 |
| **Profit or (Loss)** | **822** | **701** | **130** | **130** | **130** | **2,138** |
| Add items not requiring use of funds: | | | | | | |
| Depreciation/amortization | 19 | 11 | 20 | 20 | 20 | 17 |
| Provision for employee termination benefits | 37 | 224 | 100 | 100 | 100 | 31 |
| Loss on disposal of capital assets | - | - | - | - | - | - |
| Changes in working capital | (34) | (15) | - | - | - | (196) |
| Investing activities | | | | | | |
| Acquisition of depreciable Assets | (30) | (112) | (150) | (150) | (150) | 0 |
| **Cash surplus (requirement)** | **814** | **809** | **100** | **100** | **100** | **1,990** |
| **Authority: cumulative surplus (draw down)** | **6,926** | **7,735** | **7,128** | **7,128** | **7,128** | **9,725** |

**Note –**
During 2001/2002, the Fund changed its accounting policy to capitalize assets having an initial purchase cost of $10,000 or more (previously it was $1,000 or more). This decision follows the release of TB Accounting Standard 3.1-Capital Assets.

In 2001/2002, TB reduced the amount by which the aggregate of expenditures made for the purposes of the revolving fund may exceed the revenues from $4,500,000 to $2,000,000.

## Table 6 – Contingent Liabilities

| Contingent Liabilities ($ thousands) | Amount of Contingent Liability | | |
|---|---|---|---|
| | March 31, 2002 | March 31, 2003 | March 31, 2004 |
| Pending and Threatened Litigation | 600 | 500 | 570 |
| **Total** | **600** | **500** | **570** |

# Appendix 2: Contacts for Further Information

**Maria Barrados**
President
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-2788
Fax: (613) 996-4337
maria.barrados@psc-cfp.gc.ca

**Manon Vennat**
Commissioner
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 943-8709
Fax: (613) 996-4337
manon.vennat@psc-cfp.gc.ca

**David Zussman**
Commissioner
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-9864
Fax: (613) 996-4337
david.zussman@psc-cfp.gc.ca

**Daphne Dolan**
A/Vice-President
Audit Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-5434
Fax: (613) 995-6044
daphne.dolan@psc-cfp.gc.ca

**Greg Gauld**
Vice-President
Merit Policy & Accountability Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 995-6134
Fax: (613) 995-0221
greg.gauld@psc-cfp.gc.ca

**Yvette Mongeon**
Vice-President
Recourse Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-5418
Fax: (613) 995-6985
yvette.mongeon@psc-cfp.gc.ca

**Jacques Pelletier**
Vice-President
Recruitment & Assessment Services Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-0894
Fax: (613) 992-9905
jacques.pelletier@psc-cfp.gc.ca

**Anne-Marie Robinson**
Vice-President
Corporate Management Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel.: (613) 992-2425
Fax: (613) 992-7519
anne-marie.robinson@psc-cfp.gc.ca

Information on the Public Service Commission may be obtained at:
www.psc-cfp.gc.ca/

BUDGET DES DÉPENSES

# Commission de la fonction publique du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/66-2004
ISBN 0-660-62674-8

## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* : *Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp ). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

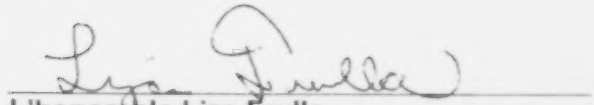
---

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
**OU à :** rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

# Commission de la fonction publique du Canada

Rapport ministériel sur le rendement
Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



**L'honorable Liza Frulla**
**Ministre du Patrimoine canadien**

## Table des matières

**MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE** ..... **5**

**PARTIE I : NOTRE HISTOIRE ET SON ÉVOLUTION** ..... **7**

**PARTIE II : NOTRE RENDEMENT** ..... **11**

- **Objectif stratégique 1 :** Préparation en vue d'un nouveau système de RH ..... 12
- **Objectif stratégique 2 :** Les services aux ministères ..... 18
- **Objectif stratégique 3 :** Notre transformation ..... 29

**PARTIE III : RÉSUMÉ DU RENDEMENT** ..... **32**

**ANNEXE 1 : APERÇU DU RENDEMENT FINANCIER** ..... **33**

- Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés ..... 34
- Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles ..... 35
- Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles ..... 37
- Tableau 4 : Recettes ..... 37
- Tableau 5 : Sommaires financiers du fonds renouvelable ..... 38
- Tableau 6 : Passif éventuel ..... 38

**ANNEXE 2 : PERSONNES-RESSOURCES** ..... **39**

## Message de la présidente

C'est avec plaisir que je vous présente le *Rapport ministériel sur le rendement 2003-2004* (RMR) de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada.

La CFP existe, sous différents noms, depuis 1908, époque à laquelle le gouvernement du Canada créait un organisme dont le mandat consistait à s'assurer que les fonctionnaires étaient embauchés en fonction de leurs qualités et qu'ils étaient en mesure de servir la population canadienne avec impartialité et sans interférence de la part du gouvernement en place. Suivant l'évolution des besoins et des exigences des citoyens et des citoyennes, la Commission évoluait elle aussi de son côté – même si son engagement en matière de professionnalisme, d'excellence et d'intégrité est demeuré le même.

Avec le *Rapport annuel* (lui aussi déposé à l'automne 2004), le RMR fournit un portrait du rendement de la CFP.

En vertu de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la CFP a pour mandat de faire usage des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi pour faire des nominations internes et externes à la fonction publique, pour superviser, de façon indépendante, le système de dotation ayant cours à la fonction publique et pour faire rapport au Parlement de la santé de ce système à l'échelle gouvernementale. Au cours de la période visée par le présent rapport, nous pouvons affirmer avoir rempli notre mandat; notre rendement est décrit dans le présent rapport.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), adoptée en novembre 2003, met en application une nouvelle LEFP, en vertu de laquelle, d'une part, les responsabilités de la CFP en matière de surveillance de l'intégrité du système de dotation se trouveront accrues et, d'autre part, davantage de pouvoirs seront délégués aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. Dans une grande mesure, le présent RMR constitue en fait un rapport transitoire, en ce qu'au cours de la période visée, tout en accomplissant nos fonctions relevant de la LEFP actuelle, nous avons entamé notre préparation, de même que celle des ministères et organismes, en vue de la mise en œuvre progressive de la nouvelle LEFP, qui sera entièrement en vigueur en décembre 2005. Nos activités, durant cette période « transitoire », sont également décrites dans le présent RMR. Nous avons accordé une place particulière à l'élaboration des cadres de responsabilisation, de délégation et de politiques, ainsi qu'au renforcement de notre capacité d'agir en matière d'enquêtes et de vérification.

La partie I du rapport sert d'introduction au contexte global en définissant qui nous sommes, ce que nous faisons et les raisons pour lesquelles nous le

faisons. On y décrit également l'évolution du rôle, des relations, de la composition et de la structure de gouvernance de la CFP.

Quant à la partie II, on y fait état des résultats atteints par la CFP au cours de la dernière année à mesure qu'elle se préparait en vue de l'instauration d'un nouveau système de gestion des ressources humaines et à la prestation de services aux ministères et aux organismes. On y traite également de la façon dont nous nous sommes préparés afin que notre organisation soit prête à assumer les nouvelles responsabilités que lui confèrera la nouvelle LEFP.

Vous trouverez finalement dans la partie III un résumé de notre rendement.

La nouvelle loi, le nouveau gouvernement et ses nouvelles priorités, de même que la réorganisation continue de la CFP, de l'intérieur comme de l'extérieur, voilà autant de facteurs qui, réunis, ont obligé nos employés et employées à relever un certain nombre de défis complexes. Il s'agit ici de mon premier RMR à titre de présidente de la CFP, et je suis fière de leur dévouement et de leur engagement à toujours aller de l'avant.

## Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement 2003-2004* de la Commission de la fonction publique du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

Maria Barrados
Présidente

SEP 10 2004
Date

# Partie I – Notre histoire et son évolution

## Qui sommes-nous?

Disposant des pouvoirs légaux lui permettant de faire des nominations internes et externes à la fonction publique, la CFP est un organisme indépendant qui relève du Parlement.

Elle est un partenaire actif de l'élaboration d'un cadre global de gestion des ressources humaines et du maintien de la santé du système fédéral de ressources humaines.

## Notre mission et notre vision

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentatif de la population canadienne qu'elle sert.

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

Ces énoncés de mission et de vision sont en voie de révision. Nous prévoyons les reformuler afin qu'ils expriment mieux notre mandat en vertu de la nouvelle LEFP et de la nouvelle structure de gouvernance de la CFP.

## Notre mandat

Notre mandat consiste à administrer la LEFP. Par le passé, et pour la majeure partie de l'exercice visé par le présent rapport, nous avons utilisé divers moyens pour parvenir à remplir ce mandat :

- surveillance du système de dotation;
- gestion du recrutement et du ressourcement des cadres;
- prestation de services de recours et d'examen des questions relevant de la LEFP;

- exécution de programmes de formation et de perfectionnement à l'intention des fonctionnaires;

- réalisation d'autres tâches prévues par la LEFP et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

### L'adoption d'une nouvelle loi en cours d'exercice

La LMFP a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. La LMFP est une loi omnibus comprenant un certain nombre de lois distinctes. Parmi elles, la nouvelle LEFP.

Parmi les articles de la nouvelle LEFP ayant le plus de répercussions sur les activités de la CFP, mentionnons ceux qui traitent des nominations internes et externes à la fonction publique et des activités politiques. Ces nouveaux articles entreront en vigueur à la fin de 2005. Durant l'année sur laquelle porte le rapport, la CFP a entamé l'élaboration des cadres stratégique et réglementaire qui seront nécessaires à la mise en œuvre de cette nouvelle loi.

La CFP assurera l'intégrité du système de nomination au moyen de diverses initiatives, comme la restructuration de notre fonction de vérification, et en faisant en sorte qu'il n'y ait aucune confusion possible aux yeux des autres organisations fédérales quant à nos normes et attentes.

### L'évolution de notre rôle

Avant l'adoption de la nouvelle LEFP, les rôles et responsabilités de la CFP comprenaient la dotation, la formation et le perfectionnement des gestionnaires et la formation linguistique.

De par certaines répercussions organisationnelles qu'aura la nouvelle LEFP, et dans le but d'en faciliter la mise en œuvre, la CFP a signé un protocole d'entente avec la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC). Ce protocole d'entente, entré en vigueur à la fin de 2003, est venu à échéance en avril 2004. On y faisait état de la gestion quotidienne des programmes suivants sous la supervision de la CFP :

- Programme de stagiaires en gestion;

- Programme Cours et affectations de perfectionnement;

- Programme de formation accélérée pour les économistes;

- Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs;

- Répertoire de préqualification des sous-ministres adjoints;

- Unité de recherche démographique et d'analyse du marché du travail;
- Échanges Canada.

Un protocole semblable a été signé à la même date avec la nouvelle École de la fonction publique du Canada à propos des responsabilités relatives à Formation et perfectionnement Canada (FPC) et à Formation linguistique Canada (FLC).

La CFP a conservé la responsabilité des programmes et organismes ci-dessus jusqu'au 1er avril 2004, ce qui signifie qu'il s'agit de la dernière fois qu'elle fait rapport à leur sujet.

Au moment de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, les appels en matière de dotation ne seront plus traités par notre Direction générale des recours (DGR). Pour le moment, la DGR poursuit l'audition des appels courants et mènera à bien l'audition des appels dont elle aura été saisie avant la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, après quoi, en vertu de cette dernière, la CFP mènera des enquêtes portant sur les questions relevant de sa sphère de responsabilité.

## L'évolution de nos relations

La nouvelle LEFP est claire sur les questions touchant la dotation et le recrutement, notamment en ce qui concerne la délégation des pouvoirs, la responsabilisation, la vérification et les enquêtes ainsi que les activités politiques des fonctionnaires. La *Loi* met également l'accent sur la surveillance; c'est pourquoi nous sommes actuellement à renforcer notre capacité de vérification et d'enquête.

Nous sommes par ailleurs conscients qu'il nous faut continuer à fournir des services d'évaluation et de recrutement aux ministères. Notre vision en la matière consiste à conjuguer la prestation de services uniformes et de qualité à l'intention des ministères fédéraux et de la population canadienne à la modernisation des stratégies et programmes de recrutement. L'an dernier, en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, nous avons entrepris d'établir une distinction claire entre notre rôle de prestation des services et celui de surveillance. Nous avons procédé à la restructuration de notre organisation de manière à distinguer de façon non équivoque nos secteurs de responsabilités à l'intérieur même de la CFP. Nous envisageons la mise sur pied d'un organisme de prestation des services quasi autonome au sein de la CFP en 2004-2005. Cette initiative sera abordée plus en détail dans la section *Objectif stratégique 3* du présent rapport.

Nous continuerons également de travailler en étroite collaboration avec la nouvelle AGRHFPC et avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) relativement à certains enjeux liés à la gestion des ressources humaines. Nous

veillerons également à renforcer la relation que nous entretenons avec le Parlement.

## Nouvelle structure de gouvernance

Parmi les changements importants qui ont eu lieu, mentionnons la nouvelle structure de gouvernance de la Commission, en vertu de laquelle la charge de commissaire est passée de temps plein à temps partiel. Le 20 novembre 2003, Maria Barrados était nommée présidente par intérim de la CFP, nomination qui a été confirmée le 11 mai 2004. Deux nouveaux commissaires, Manon Vennat et David Zussman, sont entrés au service de la CFP en mai 2004.

La présidente et les commissaires forment la nouvelle Commission. Cette dernière renouvellera et approuvera l'orientation stratégique et les politiques de la CFP; elle approuvera de plus les règlements et les décrets d'exemption; c'est finalement elle qui fera rapport annuellement au Parlement. Les commissaires occupent leur charge à temps partiel, et les décisions opérationnelles relèvent désormais de la présidente.

## Les trois objectifs stratégiques de la transition

En 2003-2004, la CFP a poursuivi trois objectifs dans le cadre de la transition vers la nouvelle LEFP. Deux de ces objectifs ont eu une incidence sur l'ensemble de la fonction publique : nous avons entrepris l'élaboration des politiques qui guideront les ministères et les organismes pour leur transition vers la nouvelle loi et nous avons continué d'assumer les responsabilités qui nous sont confiées par la loi.

Le troisième objectif portait surtout sur l'organisation derrière la CFP; nous avons apporté les changements internes nécessaires pour être en mesure de remplir nos nouvelles fonctions, en ne perdant jamais de vue le bien-être des membres de notre personnel.

## Notre rendement

C'est donc avec un contexte de changement en toile de fond que le présent rapport fait état des résultats atteints par la CFP par rapport aux engagements pris dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) de 2003-2004.

Nous avons défini le contexte législatif et les défis de la dernière année afin de mieux mettre en perspective notre rendement global et d'expliquer pourquoi certains éléments du portrait global ont pu évoluer. Bref, le présent rapport illustrera la manière dont nous avons mené la transition vers une nouvelle CFP tout au long de l'année sur laquelle porte le rapport.

# Partie II – Notre rendement

## Le contexte

Dans notre RPP de 2003-2004, nous avons défini trois objectifs stratégiques sur lesquels s'appuie notre résultat stratégique. Ces objectifs stratégiques laissaient entrevoir plusieurs choses : l'obligation que nous aurions de nous préparer en vue des nouvelles responsabilités que nous conférerait la nouvelle LEFP, une nouvelle façon de gérer les ressources humaines dans la fonction publique, puis, enfin, l'obligation que nous aurions d'adapter l'organisation derrière la CFP en vue des nouveaux défis qu'entraînerait la nouvelle loi. Nous avons établi un certain nombre de priorités pour chaque objectif stratégique afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de leur réalisation.

Quant au RPP 2004-2005, on y fait état des réalisations illustrant ce qui doit être accompli. À l'heure actuelle, nous ne disposons que de peu de mesures du rendement permettant d'évaluer nos résultats par rapport aux attentes en la matière. Les travaux nous permettant de définir des mesures précises du rendement seront terminés pour le prochain RMR.

## Faire figure de chef de file

Au cours de la dernière année, la CFP a cherché à être un chef de file pour la fonction publique et à l'aider à se préparer en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Établis dans nos bureaux régionaux, les conseillers et conseillères en dotation de la CFP ont répondu à de nombreuses demandes de renseignements sur les pratiques de nomination et le système de ressources humaines. Nous avons répondu à 10 490 demandes de renseignements de la part des différents ministères et organismes. En comparaison, il y avait eu 9 900 demandes en 2002-2003 et 6 700 en 2001-2002, ce qui nous permet d'affirmer qu'il y a un besoin de plus en plus grand concernant l'information relative à l'évolution du système de ressources humaines (RH).

Parallèlement, nous avons préparé notre organisation et sensibilisé notre clientèle en vue des changements à venir. Nos principaux résultats en ce qui concerne l'élaboration de politiques, la prestation de services et la transformation interne sont détaillés dans les trois sections consacrées à nos objectifs stratégiques.

## Objectif stratégique 1 : Préparation en vue d'un nouveau système de RH

| Objectif stratégique RPP 2003-2004 | Orientation stratégique (mesures prises) | Résultats RPP 2004-2005 |
|---|---|---|
| Contribuer à un nouveau système de gestion des ressources humaines pour la fonction publique de demain. | Assumer les responsabilités qui nous sont confiées par la nouvelle loi et jouer un rôle clé relativement à la santé du système de dotation. | Mise en œuvre complète des responsabilités de la CFP en vertu de la nouvelle LEFP relativement à l'élaboration d'une politique sur les nominations et à la protection de l'intégrité du processus de nomination. |

### Vers de nouvelles politiques sur les nominations

La CFP poursuit l'élaboration de son cadre de gestion des risques, qui lui permettra d'évaluer et de gérer l'intégrité du système de dotation. Au cours de la dernière année, l'une de nos priorités a consisté à consulter nos intervenants et nos intervenantes au fur et à mesure que progressait l'élaboration des différentes politiques, notamment au sujet de la délégation des pouvoirs et des instruments de responsabilisation[1]. Ces travaux sont toujours en cours et se poursuivront pendant l'exercice 2004-2005.

En 2003-2004, la CFP a organisé une conférence consultative de grande envergure, qui a eu lieu le 9 juin 2004. Pour l'occasion, la CFP a proposé des ébauches de politiques portant sur divers sujets, comme la dotation, les nominations et la responsabilisation, de même que notre vision en matière de services.

Au cours de l'année sur laquelle porte le rapport, la CFP a contribué aux travaux de différents comités supérieurs chargés de conseiller et de guider la fonction publique dans son exercice de modernisation de ses ressources humaines.

La CFP a de plus poursuivi ses consultations avec les agents et les agentes de négociation et les ministères grâce au Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP).

[1] Nos principaux intervenants : ministères et organismes fédéraux visés par la LEFP, parlementaires et agents et agentes de négociation.

## Renforcement de la surveillance

La LMFP fait prendre un nouveau cap à la CFP en recentrant son mandat sur les politiques et procédures visant à protéger l'intégrité du processus de nomination. La difficulté consiste à trouver le juste équilibre entre la souplesse de gestion et la responsabilisation ministérielle. Notre rôle de surveillance nous amènera à :

- surveiller et évaluer le rendement du système de dotation;
- communiquer aux ministères ce qu'on attend d'eux, leur rendement ainsi que ce qu'ils doivent améliorer;
- faire rapport des constatations au Parlement.

Pour assurer une surveillance adéquate, il nous faudra réaliser toute une panoplie de vérifications et d'enquêtes. Dans le cadre de notre fonction de surveillance, nous avons entrepris de renforcer notre capacité de vérification en embauchant et en formant des vérificateurs et des vérificatrices, à qui nous avons fourni les outils nécessaires pour mener leurs tâches à bien, et en établissant l'infrastructure requise pour faire rapport des résultats des vérifications. Nous sommes également à revoir notre approche et nos méthodes en matière de vérification afin de nous assurer qu'elles répondent aux normes professionnelles modernes.

## Vérification et enquêtes – le Commissariat à la protection de la vie privée

Au printemps 2003, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes a tenu des audiences ayant pour but d'examiner soigneusement le Budget des dépenses du Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP). Résultat : on nous a par la suite demandé de nous pencher sur la manière dont le CPVP gérait la dotation, les processus de dotation et l'application, aux processus de nomination, de la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail.

Nous avons réalisé une vérification du CPVP et publié notre rapport en septembre 2003. Nous avons également réalisé 10 enquêtes.

***Les problèmes*** **:** Notre équipe de vérification a mis au jour des lacunes sérieuses dans la manière dont se géraient et se déroulaient les processus de recrutement, de dotation et de promotion au CPVP. Même si, en principe, une certaine partie de l'embauche et des promotions au CPVP respectait les exigences légales, les valeurs de dotation sous-jacentes n'étaient pas respectées. Outre certains cas individuels ne respectant pas le cadre légal et

stratégique applicable, on a constaté l'absence d'éléments clés d'un système de contrôle de la gestion de la dotation, notamment :

- le manque de transparence dans les communications avec le personnel concernant les occasions d'embauche et de promotion;
- le manque de précision quant aux rôles et responsabilités des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines;
- l'absence de rapports réguliers à l'équipe de direction sur les tendances en matière de dotation.

***Recommandations de la vérification***[2] **:** Avant le début de la vérification, la CFP avait imposé certaines conditions relativement aux pouvoirs du CPVP en matière de dotation de postes autres que ceux de cadre de direction et avait retiré les pouvoirs relatifs à toutes les nominations au niveau de cadre de direction. On recommandait dans la vérification de maintenir ces conditions jusqu'à la tenue d'un suivi de la vérification. Parmi les autres recommandations, on demandait entre autres au CPVP de se conformer aux éléments suivants :

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie de dotation;
- procéder à la subdélégation des pouvoirs de dotation à des personnes connaissant bien la question.

***Suivi de la vérification :*** À la fin de l'exercice, le CPVP avait déjà réalisé certains progrès concernant les constatations et les recommandations de la vérification 2003. Malgré cela, les premiers signes semblaient montrer que, en dépit d'efforts importants, le CPVP n'avait pas encore terminé, mis en œuvre ou communiqué sa stratégie de dotation. Il n'avait pas non plus instauré le système de contrôle et de production de rapports demandé. La CFP maintient donc les conditions imposées à la dotation au CPVP jusqu'à ce qu'elle soit convaincue de la capacité de la gestion et de la mise en place d'une fonction adéquate de ressources humaines.

## La préservation de la neutralité politique de la fonction publique : une nouvelle politique régissant les activités politiques

Au cours de l'année visée par le présent rapport et en prévision de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la CFP a entrepris l'élaboration de politiques afin de déterminer la meilleure manière d'exercer ses responsabilités en matière d'activités politiques en vertu de la nouvelle LEFP. On prévoit dans la *Loi* que la CFP devra jouer un rôle accru en ce qui a trait à la protection de l'impartialité

[2] Il est possible de consulter le rapport complet à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/centres/OPC.

politique de la fonction publique. La CFP étudie actuellement l'approche qu'elle entend adopter concernant les éléments suivants :

- désignation des activités politiques qui sont réputées porter atteinte à la capacité de certaines catégories de fonctionnaires d'exécuter leurs fonctions de façon politiquement impartiale;

- établissement de lignes directrices sur les modalités encadrant l'octroi de la permission et d'un congé sans solde pour se porter candidat ou candidate à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale;

- élaboration d'un processus relatif aux enquêtes sur les allégations de conduite politique irrégulière de la part de fonctionnaires ou d'administrateurs généraux et d'administratrices générales.

En vertu de l'actuelle LEFP, les membres du personnel qui souhaitent se porter candidat ou candidate à des élections fédérales, provinciales ou municipales doivent obtenir de la CFP l'approbation de leur congé sans solde. En 2003-2004, la CFP a rendu une décision à l'égard de 18 demandes, dont 16 ont été approuvées.

### Le renforcement de la capacité d'agir des ministères

En 2003-2004, la CFP a pris des mesures afin de rendre plus efficace le processus de production de rapports sur les nominations. Nous nous dirigeons actuellement vers un système de production de rapports fondé sur une évaluation et une surveillance continues des risques et en vertu duquel les rencontres en personne avec les représentants et les représentantes des ministères se multiplieront.

La CFP a aidé les ministères à renforcer leur capacité de surveillance de leur propre rendement en dotation en créant un groupe de travail composé de spécialistes supérieurs des ressources humaines provenant d'un certain nombre de ministères et d'organismes[3]. La CFP a organisé des activités d'apprentissage présentant différents outils d'évaluation des risques de même qu'un exemple de programme ministériel de surveillance. Une douzaine de ministères et d'organismes s'inspirent désormais des activités d'apprentissage de la CFP pour former leur propre personnel.

[3] Organismes fédéraux représentés : Pêches et Océans Canada, Ressources naturelles Canada, Développement des ressources humaines Canada, Transports Canada.

## Les Ateliers futés, pour une gestion judicieuse des ressources humaines

En 2003-2004, la CFP a poursuivi la formation des spécialistes des ressources humaines de la fonction publique de partout au Canada grâce à une série de séances de formation et d'ateliers intitulés « Ateliers futés ». Nous avons donné 27 Ateliers futés dans la région de la capitale nationale, auxquels ont assisté 1135 personnes. Nos bureaux régionaux, de Vancouver à St. John's, ont quant à eux donné 55 Ateliers futés additionnels, auxquels ont assisté 680 personnes.

Nos Ateliers futés portaient sur plus d'une douzaine de sujets; nous en ajustons en effet le contenu afin de répondre aux besoins pédagogiques de la collectivité des RH, notamment en ce qui concerne la mise en commun des pratiques exemplaires. Parmi les sujet abordés en 2003-2004 figurent la modernisation des RH, l'équité en emploi, les langues officielles, les objectifs, les priorités et les perspectives d'avenir de la CFP et la vérification du CPVP.

## Les Recours : résoudre les préoccupations relatives au mérite

La Direction générale des recours de la CFP offre aux fonctionnaires un moyen de faire appel des décisions de nomination, en plus d'enquêter sur les plaintes déposées en vertu de la LEFP et de fournir des services d'intervention précoce prenant la forme de services de résolution de conflits et de médiation.

En 2003-2004, la Direction générale des recours a réalisé les activités suivantes :

- elle a rendu 404 décisions d'appel (mettant en cause 1 808 appelants ou appelantes);
- elle a mené à bien 208 enquêtes (dont 17 cas ont été résolus grâce à la médiation);
- elle a organisé 214 rencontres d'intervention précoce.

La Direction générale des recours protège les valeurs de dotation en annulant les nominations qui ont été jugées allant à l'encontre d'une dotation fondée sur les valeurs. Au cours de l'année sur laquelle porte le rapport, la CFP a annulé 14 nominations à la suite d'enquêtes ou d'appels réalisés en vertu de la LEFP. Selon la nature des allégations fondées, la CFP peut également prescrire d'autres mesures correctives, qui peuvent soit s'ajouter à l'annulation d'une nomination, soit s'y substituer. Parmi ces mesures, mentionnons :

- la réévaluation de l'une ou plusieurs des qualités;
- l'élaboration d'un nouveau barème de cotation;

- la formation d'un nouveau jury de sélection chargé de réévaluer l'information obtenue;

- la cessation de nominations par intérim et l'émission de listes d'admissibilité;

- la sélection de nouveaux outils de sélection pour l'une ou plusieurs des qualités.

## La formation

En 2003-2004, la Direction générale des recours a reçu 32 demandes de la part de ministères voulant obtenir des services d'assistance professionnelle, de formation et de médiation en vertu de la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail du Conseil du Trésor; la Direction générale des recours a donné suite à 25 de ces demandes. Elle a également contribué aux efforts de préparation en vue de la nouvelle LEFP en fournissant des modèles efficaces de résolution de conflits qui pourront être utiles dans le cadre du nouveau système de nomination.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur le site Web de la Direction générale des recours, à l'adresse suivante :
http://www.psc-cfp.gc.ca/recourse/recours_f.htm

## Objectif stratégique 2 : Les services aux ministères

| Objectif stratégique RPP 2003-2004 | Orientation stratégique (mesures prises) | Résultats RPP 2004-2005 |
|---|---|---|
| Relever les défis liés à la gestion des ressources humaines au moyen de programmes et de services novateurs. | Prestation de services conforme à la nouvelle loi. | Mise en œuvre d'une vision moderne de prestation des services, une vision selon laquelle les options de prestation sont adaptées de façon optimale aux besoins de la fonction publique. |

### Les services de recrutement

La CFP offre toute une gamme de services de recrutement et d'évaluation, dont les services offerts par l'entremise de son Programme de recrutement postsecondaire (RP), des bureaux régionaux et du site Web emplois.gc.ca. Le recrutement général demeure le service le plus fréquemment offert par les bureaux régionaux. La CFP tient également plusieurs répertoires régionaux et nationaux lui permettant de répondre à la demande dans certains secteurs particuliers (p. ex. postes de commis), de donner suite aux priorités du gouvernement (p. ex. équité en matière d'emploi), de répondre aux besoins de collectivités particulières (p. ex. analystes des politiques et vérificateurs et vérificatrices internes) ou de maximiser l'utilisation qui est faite du bassin de personnes de talent (p. ex. répertoire du RP).

Comptant plus de 1 000 000 de visites chaque mois, le site Web emplois.gc.ca de la CFP demeure le principal moyen utilisé pour annoncer les offres d'emploi de l'administration fédérale de partout au pays. Ainsi, l'année dernière, les 3 208 offres d'emploi affichées sur le site de la CFP ont donné lieu à 440 363 demandes d'emploi, dont 87 % ont été reçues par voie électronique. Pour les Canadiens et les Canadiennes qui n'ont pas accès à Internet, la CFP annonce en outre ses offres d'emploi sur InfoTel, un service téléphonique sans frais disponible à la grandeur du pays.

### Nos résultats en matière de satisfaction de la clientèle

Nous avons interrogé les Canadiens et les Canadiennes qui ont eu recours à nos services de recrutement et d'enquête entre le 1er janvier 2002 et le 31 décembre 2003. Il ressort de ces résultats que 88 % de la clientèle ayant reçu des services en personne s'est dite satisfaite, comparativement à 64 % de la clientèle ayant utilisé notre site Web.

En 2003-2004, nous avons mené des consultations auprès de divers intervenants et intervenantes externes concernant leurs priorités en matière de service. Nous entendons maintenant définir de nouvelles normes de service et de nouveaux objectifs de satisfaction, puis instaurer un processus de contrôle et de production de rapports. De plus, dans la lignée de l'engagement que nous avons pris en matière d'amélioration des services, nous afficherons, pour l'exercice 2004-2005, les normes de service dans tous les bureaux de secteur de la CFP de même que sur le site Web emplois.gc.ca.

L'amélioration continue du service constituera également l'une des pierres angulaires du nouveau système de recrutement électronique. Par exemple, nous sommes actuellement à élaborer un outil de sondage; cet outil permettra de cibler certains types de clientèle en fonction de la qualité du processus électronique de demande d'emploi. L'information provenant de la clientèle permettra d'obtenir une analyse plus détaillée de ces services. Cela devrait contribuer à combler certaines des lacunes associées aux services en ligne, causes probables du taux de satisfaction de 64 %.

## Les services d'évaluation

Le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP offre toute une gamme de produits et services d'évaluation contribuant à l'exécution de la mission et du mandat de la CFP. Grâce à des examens valables, fiables et justes et à l'orientation et aux conseils de spécialistes sur diverses questions touchant l'évaluation, le CPP contribue à assurer une sélection fondée sur le mérite et la formation d'une fonction publique compétente et représentative. Les services des psychologues du CPP, qui sont des spécialistes de l'évaluation, se divisent en trois grands secteurs d'activités :

- Services de consultation;
- Recherche et développement;
- Services d'évaluation et de counselling.

### Services de consultation

Cette unité, composée de spécialistes, offre des services d'orientation et de consultation aux gestionnaires d'embauche et aux conseillers et aux conseillères en RH à propos d'un vaste éventail de questions liées à l'évaluation. On observe dans ce domaine une demande de plus en plus grande de conseils et d'orientation relativement aux mesures d'adaptation adéquates à prendre à l'endroit des personnes handicapées lors d'un examen. Souvent, les consultants et les consultantes du CPP peuvent aider leur clientèle pour la totalité des étapes du processus d'évaluation : de la rédaction de l'énoncé de qualités à la rétroaction aux candidats et aux candidates en passant par la description du

processus de demande d'emploi, la détermination des mesures d'adaptation à prendre, la présélection, l'évaluation, l'intégration des résultats et la prise de décisions. En 2003-2004, les membres du personnel du CPP ont répondu à plus de 6 000 demandes de renseignements, tant au téléphone que par Internet. Le site Web du CPP, qui renferme de précieux renseignements sur de nombreux examens de la CFP, est consulté quotidiennement autant par les candidats et les candidates que par d'autres types de clientèle à la recherche d'information en matière d'évaluation. En moyenne, le très populaire site compte 260 000 visites par mois.

**Recherche et développement (R et D)**

En 2003-2004, l'équipe de R et D a mis la dernière main aux Simulations pour la sélection des EX (SELEX). Il s'agit d'un nouveau centre d'évaluation des personnes voulant faire leur entrée au niveau EX. Il s'agit d'un instrument plus efficient et plus simple qui combine avantageusement une technologie à la fine pointe et les connaissances liées à la recherche dans le domaine des centres d'évaluation. Au cours du dernier exercice, les travaux effectués sur deux autres instruments importants ont connu des progrès : l'Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX (IPEX) est un processus d'évaluation visant à déceler le potentiel de haute direction, ainsi qu'un instrument de simulation qui servira à la sélection des cadres intermédiaires. Ces instruments représentent un petit échantillon des 40 à 50 produits d'évaluation que l'unité de R et D élabore, met à jour ou adapte chaque année à l'intention des ministères. Par exemple, en 2003-2004, le CPP a produit les *Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié*. Non seulement le CPP effectue le contrôle de ses instruments afin de s'assurer de leur validité, de leur fiabilité et de leur impartialité à l'endroit de tous les candidats et de toutes les candidates, mais il participe aussi à l'élaboration et à la mise à l'essai des nouveaux instruments commerciaux afin de vérifier qu'ils ne comportent aucun obstacle pour les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

**Services d'évaluation et de counselling**

Le plus important secteur du CPP est celui de l'exploitation. C'est là qu'on administre les examens, offre des services de counselling aux cadres de direction et aux gestionnaires supérieurs, qu'on forme les évaluateurs et les évaluatrices et qu'on effectue le contrôle de la qualité des processus d'évaluation. En 2003-2004, les instruments du CPP ont servi à la réalisation d'environ 130 000 évaluations. L'évaluation de la langue seconde correspond à une grande portion de ce volume. Les examens de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale en langue seconde demeurent les examens du CPP les plus utilisés. Les examens visant à évaluer la capacité cognitive, les habiletés d'écriture, les compétences administratives et l'aptitude à la gestion sont eux aussi très utilisés. Au cours du dernier exercice, le CPP a poursuivi l'exploration des possibilités qu'offrent les examens en ligne en

s'appuyant sur un certain nombre d'examens largement utilisés. Pour l'heure, la demande relative aux examens électroniques ne semble pas particulièrement élevée, mais il s'agit tout de même d'une option privilégiée par quelques ministères pour la réalisation de certains examens clés.

L'exploitation du CPP ne comprend pas uniquement les examens de sélection : elle englobe également les services d'évaluation et de counselling en matière de perfectionnement. En 2003-2004, environ 600 personnes ont fait appel aux services de counselling aux cadres de direction, secteur qui offre des services d'évaluation, d'assistance professionnelle et de perfectionnement aux gestionnaires supérieurs et aux cadres de direction. Ces services confidentiels aident les gestionnaires supérieurs à accroître l'efficacité de leur leadership en milieu de travail.

En outre, l'expertise du CPP est recherchée des autres organisations du secteur public, notamment des sociétés d'État, des gouvernements provinciaux et, à l'occasion, d'organismes internationaux. Le recouvrement des coûts nous permet de répondre en partie à cette demande accrue de la part de notre clientèle.

### Décret d'exclusion sur les langues officielles

Pour diverses raisons, une personne ne maîtrisant pas les deux langues officielles au moment de sa nomination peut parfois occuper un poste bilingue. La CFP a le pouvoir discrétionnaire d'appliquer le Décret d'exclusion sur les langues officielles et de donner ainsi aux fonctionnaires un délai de deux ans pour satisfaire aux exigences linguistiques. Elle peut également leur accorder une exemption à cet égard aussi longtemps qu'ils occupent une poste bilingue particulier.

En 2003-2004, la CFP a appliqué l'exemption de deux ans à l'endroit de 635 employées et employés occupant des postes bilingues. Cent vingt-huit autres employés et employés ont bénéficié de l'exemption et n'ont pas eu à satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste durant leur période d'affectation.

### Programmes de perfectionnement des cadres de direction

La CFP offre tout un éventail de programmes de perfectionnement professionnel.

**Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)**

- Ce programme vise à identifier les cadres de direction qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et qui possèdent les compétences connexes. On y investit sur le perfectionnement professionnel et prépare les participants et les participantes à assurer des responsabilités accrues à des niveaux supérieurs.

- En 2003-2004, 152 personnes ont posé leur candidature au PPACS, nombre nettement supérieur aux 93 candidatures reçues en 2000. La CFP a réalisé un processus rigoureux d'évaluation et de sélection qui a donné lieu à l'acceptation de 32 candidatures. Du nombre, cinq personnes étaient membres des minorités visibles et 18 étaient des femmes.

- Sur les 152 postulants et postulantes, 68 étaient des femmes, 19, des membres des minorités visibles, trois, des Autochtones et trois, des personnes handicapées.

- La CFP continue à contribuer au perfectionnement du Groupe de la direction en aidant les participants et les participantes au Programme à définir leurs besoins en apprentissage et en élaborant des programmes en la matière. Le soutien que nous offrons aux participants et aux participantes a également pris la forme de services de counselling, d'assistance professionnelle et de mentorat, tous adaptés à leurs besoins professionnels.

**Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)**

- Le programme CAP offre des occasions de perfectionnement aux hauts fonctionnaires, leur permettant ainsi d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour occuper un poste de direction (niveau EX).

- Le volet équité en emploi du programme CAP a été lancé en 2001-2002; il visait alors les Autochtones. Le programme s'est poursuivi en 2002-2003, visant cette fois les membres des minorités visibles. Le programme CAP pour les personnes handicapées a été lancé au cours de l'année visée par le présent rapport. Douze candidats et candidates avaient les qualités nécessaires pour participer au programme, et 11 d'entre eux et elles ont décidé d'aller de l'avant.

- Jusqu'à l'année dernière, la CFP tenait chaque année une campagne visant à recruter des candidats et des candidates pour le programme CAP. En 2003-2004, deux raisons ont motivé notre décision de ne pas tenir de campagne générale : d'une part, nous avons dû composer avec une réduction de nos budgets et, d'autre, part, nous nous attendions à ce que la responsabilité du programme CAP soit transférée à la nouvelle AGRHFPC en 2004-2005. Nous avons plutôt décidé de concentrer nos efforts sur la mise en valeur des candidatures existantes auprès des ministères et des organismes afin que les personnes concernées puissent poursuivre leurs affectations de perfectionnement. Parmi les candidatures dont nous avons fait la promotion figuraient celles des personnes recrutées dans le cadre de la campagne 2002-2003 du volet équité en emploi du programme CAP à l'intention des membres des minorités visibles.

- Grâce à nos efforts, 67 personnes ont été nommées dans l'un ou l'autre des ministères en 2003-2004.

## Autres programmes de perfectionnement

### Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)

- Chaque année, la CFP organise un processus de recrutement s'adressant aux titulaires de maîtrise récemment diplômés ayant suivi des cours de deuxième cycle en économie.

- En 2003-2004, 12 nouvelles personnes ont été nommées à ce programme de perfectionnement de deux ans. Du nombre, on comptait six femmes, une Autochtone et une personne issue des minorités visibles. Il n'y avait aucune personne handicapée.

### Programme de stagiaires en gestion (PSG)

- Le PSG offre aux participants et aux participantes l'occasion d'acquérir de l'expérience de gestion. Il vise tant les candidats et les candidates de l'extérieur de la fonction publique que de l'intérieur. Les personnes recrutées dans le cadre de la campagne d'un exercice donné sont nommées au cours de l'exercice suivant.

- À la suite de la campagne de recrutement 2002-2003, 48 personnes ont été nommées dans un ministère ou organisme entre le 1er avril 2003 et le 31 mars 2004. Sur ces 48 personnes, il y avait 11 membres des minorités visibles, trois Autochtones et deux personnes handicapées. Au total, 32 personnes provenaient de l'extérieur de la fonction publique et 16 de l'intérieur.

## Le rajeunissement de la fonction publique

### Ressourcement des cadres de direction

En 2003-2004, le Programme d'équité en emploi à l'intention du personnel de direction de la CFP a mis l'accent sur les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones. Au cours de l'exercice, 19 nouvelles nominations au niveau des cadres de direction ont été effectuées. Du nombre, on comptait 12 membres des minorités visibles, deux personnes handicapées et cinq Autochtones. Ce programme fera partie intégrante du Cadre sur les programmes d'équité en emploi qui sera mis en œuvre en 2004-2005 et dont la portée sera étendue afin d'englober les femmes.

Pour accroître la représentativité des jurys de sélection, la CFP tient un répertoire de fonctionnaires possédant la formation ou les qualités nécessaires

pour faire partie de ces jurys. En 2003-2004, les ministères ont adressé à la CFP 55 demandes de membres de jurys de sélection. En 2004-2005, un mécanisme de suivi permettra de vérifier que tous les jurys de sélection associés aux processus servant à doter des postes de cadre de direction sont représentatifs.

Un atelier de perfectionnement professionnel a été offert à 45 membres des groupes désignés qui ont posé leur candidature à un processus de sélection lié à un poste de cadre de direction en cours d'année et qui ont vu leur candidature rejetée. L'objectif premier de cet atelier était la planification de la carrière et la préparation en vue de futurs processus de sélection de même nature. La CFP pourra déterminer l'efficacité de cet atelier en suivant le cheminement de ces personnes lors de prochains processus de sélection.

**Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP)**

La CFP administre deux grands programmes d'embauche des étudiants et des étudiantes, soit le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP). Ces deux programmes s'adressent aux étudiants et aux étudiantes à plein temps uniquement.

Au cours de l'exercice 2003-2004, environ 6 500 étudiants et étudiantes ont été embauchés, par l'entremise du PFETE, à des emplois temporaires à temps partiel ou à temps plein. Après que la CFP a présenté leur candidature aux ministères, les candidats et les candidates devaient faire l'objet d'un processus de présélection fondé sur le mérite avant d'être embauchés.

À l'automne 2002, la CFP a réalisé une vérification spéciale du PFETE, qui s'est poursuivie jusqu'au printemps 2003. Selon cette vérification, une proportion élevée (19 %) des personnes embauchées avaient fait l'objet d'un « pré-jumelage ». Bref, certaines personnes se sont trouvées indûment favorisées par le processus. La CFP a réagi en s'assurant que son personnel régional avait reçu une formation adéquate lui permettant d'intervenir rapidement et efficacement dès que des irrégularités étaient décelées. Nous avons demandé aux ministères et aux organismes d'examiner leurs procédures administratives associées au PFETE et d'en faire rapport.

Selon le suivi postérieur à la vérification effectué en novembre 2003, les ministères et les organismes se sont conformés aux mesures correctives instaurées à la suite de la vérification.

Le pouvoir de recrutement associé au programme COOP est délégué aux ministères; ces derniers peuvent ainsi recruter des étudiants et des étudiantes en fonction de leurs besoins spécialisés. Au total, 3 381 étudiants et étudiantes ont été embauchés en vertu de ce programme en 2003-2004.

Les gestionnaires ont la possibilité d'avoir recours au mécanisme d'intégration des étudiants et des étudiantes pour faire entrer les étudiantes et les étudiants embauchés à la fonction publique une fois leurs études terminées. L'an dernier, plus de 500 étudiants et étudiantes – relevant du PFETE ou du programme COOP – ont été nommés à la fonction publique en vertu de ce mécanisme d'intégration.

Le PFETE et le programme COOP permettent d'apporter une dose de sang neuf et d'énergie à la fonction publique fédérale, en plus de contribuer à son renouvellement et à son rajeunissement.

**Formation générale**

La CFP a continué de favoriser le perfectionnement des compétences à la fonction publique grâce aux activités de FPC, organisme de prestation de services relevant de la CFP. Au cours de l'année sur laquelle porte le présent rapport, FPC a offert des produits et services d'apprentissage de grande qualité à 11 140 fonctionnaires de partout au pays, ce qui représente un total de 34 693 jours de formation.

FPC a continué à faire preuve d'innovation en élaborant de nouveaux cours portant sur des secteurs de préoccupation en pleine émergence, comme la gestion des subventions et des contributions, les valeurs et l'éthique et la prestation des services.

**Formation linguistique**

La CFP a aussi contribué à bâtir une fonction publique à même de servir les Canadiens et les Canadiennes dans la langue officielle de leur choix grâce à FLC. Au cours de l'année visée par le présent rapport, FLC a donné de la formation en langue seconde à 4 468 fonctionnaires. Cela représente une augmentation substantielle par rapport à nos prévisions (environ 3 000 personnes). Nous avons su répondre à la demande grâce au financement supplémentaire consacré à la formation linguistique que nous avons reçu en vertu du Plan d'action pour les langues officielles (mars 2003).

Ce n'est pas d'hier que la demande de formation dépasse notre capacité de la donner. Dans la région de la capitale nationale, par exemple, la liste d'attente relative à la formation linguistique comptait 966 personnes à la fin de 2003-2004, après avoir atteint un sommet de 1 080 personnes. Les modifications apportées à la politique sur les langues officielles a provoqué une recrudescence notable de la demande au cours du dernier exercice. Même si nous avons réussi à former plus de personnes que prévu, le nombre de personnes sur la liste d'attente demeure élevé.

FLC a aidé 2 500 fonctionnaires à définir leurs besoins en apprentissage de la langue seconde, grâce au test diagnostique et à l'examen de placement, et a procédé à des études de cas concernant 20 candidats et candidates ayant des besoins particuliers d'apprentissage. FLC a assuré la formation de 10 personnes ayant des besoins particuliers, en plus d'élaborer des produits d'apprentissage à l'intention des personnes ayant une déficience visuelle.

Les répercussions positives des dispositions du Plan d'action pour les langues officielles portant sur le financement spécial, qui devraient permettre de répondre aux besoins en formation pour les trois prochains exercices, ont déjà commencé à se faire sentir : elles ont en effet permis de réduire les listes d'attente.

## Égalité d'accès aux occasions d'emploi

Malgré nos efforts visant à protéger les valeurs essentielles au bon fonctionnement du système de nomination, il y a encore un point que nous n'avons pu résoudre à notre entière satisfaction : l'égalité d'accès des Canadiens et des Canadiennes aux occasions d'emploi, peu importe leur lieu de résidence.

À l'heure actuelle, la zone nationale de sélection constitue la norme pour tous les postes de niveau de direction. Or, les préoccupations persistantes des parlementaires et de la population canadienne concernant l'utilisation de critères géographiques pour déterminer les zones de sélection des autres postes font ressortir le besoin d'améliorer l'accès à tous les emplois de l'administration fédérale.

Comme ces emplois requièrent souvent des compétences hautement spécialisées et une expérience adéquate, l'utilisation d'une zone nationale de sélection pour les postes de niveau de direction a donné lieu à un meilleur accès pour les Canadiens et les Canadiennes, sans pour autant susciter un volume ingérables de candidatures. Pour ce qui est des emplois de niveau d'agent ou d'agente, les résultats d'études antérieures montrent que la mise en œuvre d'une zone nationale de sélection se traduirait par une augmentation de 128 % du nombre de demandes d'emploi.

En se basant sur ces résultats, la CFP a conclu que l'actuel système manuel de recrutement ne pourrait pas soutenir la généralisation de l'utilisation d'une zone nationale de sélection, et qu'il fallait investir davantage dans un système de recrutement moderne, plus efficient et apte à gérer un nombre élevé de candidatures pour améliorer l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux offres d'emploi dans l'administration fédérale.

## La présélection électronique au service du recrutement : une solution viable permettant un meilleur accès

La présélection électronique constitue un outil clé qui permettra à la CFP de tenir l'engagement qu'elle a pris de mettre en œuvre une zone nationale de sélection. Elle permettra en outre à l'administration fédérale de moderniser ses pratiques de recrutement et de demeurer compétitive par rapport aux autres grands recruteurs du Canada, qui cherchent eux aussi à attirer les personnes qualifiées de manière efficiente et efficace.

Depuis 2002, la CFP a effectué la mise à l'essai et le prototypage de technologies de présélection afin d'en mesurer l'efficacité dans le contexte de la fonction publique et d'entreprendre la définition des exigences en vue d'une mise en œuvre complète. Les résultats obtenus à la suite d'une application limitée dans deux régions ont été des plus prometteurs. Par exemple, selon les statistiques relatives à la région de la capitale nationale pour 2003-2004, la présélection électronique a permis de réduire, en moyenne, de 80 % la charge de travail des ministères clients en matière de présélection.

Les évaluations psychométriques réalisées jusqu'à aujourd'hui ont permis de dégager les éléments suivants :

- la présélection électronique offre un rendement supérieur à la présélection manuelle;
- rien, pour le moment, n'indique que la présélection électronique aurait des répercussions négatives sur les personnes visées par l'équité en emploi;
- tant les gestionnaires que les postulants et postulantes ont, dans l'ensemble, réagi favorablement à cette nouvelle façon de faire.

Les gestionnaires profitent de la réduction de leur charge de travail et de la rapidité accrue avec laquelle se fait désormais la présentation des candidatures. Les candidats et candidates profitent quant à eux d'une communication plus claire et plus efficace des exigences du poste convoité, de la consultation en ligne de leur statut et d'un outil leur permettant de gérer leurs demandes d'emploi aux diverses occasions d'emploi de l'administration fédérale.

Jusqu'à maintenant, les initiatives de recrutement électronique de la CFP ont été financées en grande partie grâce à la réaffectation de ses ressources et des fonds reçus dans le contexte du Plan d'action en matière de recrutement. Le financement à long terme requis pour assurer la mise en œuvre de la présélection électronique est estimé à 40 millions de dollars sur quatre ans. Pour obtenir les fonds qui permettront à la CFP de collaborer avec ses partenaires à la mise en œuvre complète de cet outil, la CFP a demandé, et obtenu récemment, une approbation préliminaire de projet, et vient de commencer l'élaboration d'une

présentation au Conseil du Trésor en vue d'une approbation définitive de projet. La présentation devrait être terminée pendant le dernier trimestre de l'exercice en cours.

## Objectif stratégique 3 : Notre transformation

| Objectif stratégique RPP 2003-2004 | Orientation stratégique (mesures prises) | Résultats RPP 2004-2005 |
|---|---|---|
| Appliquer une saine gestion des ressources humaines à la CFP et mettre en œuvre les principes de transformation et les pratiques de gestion du changement pour assurer le succès de la transition à un système modernisé et à une CFP transformée. | Adapter la CFP en tant qu'organisation, de même que ses ressources, en fonction de ses nouveaux rôles et responsabilités.<br><br>Faire valoir de saines pratiques internes de RH pendant toute la durée de la transition vers une nouvelle CFP. | Mise en œuvre de structures modernes – structure de gouvernance pour la Commission et structure organisationnelle pour la CFP –, ce qui permettra de s'acquitter des nouvelles obligations prévues par la nouvelle LEFP. |

### La préparation en vue de la transformation

Grâce à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et au Cadre de responsabilisation de gestion, la CFP cherche à continuellement améliorer ses pratiques de gestion. Elle s'est d'ailleurs appuyée sur ces deux éléments au cours du dernier exercice pour s'assurer de répondre aux exigences du Conseil du Trésor en matière de gestion moderne de la fonction publique, définir les forces et les faiblesses et prendre les mesures de suivi requises.

De plus, à la lumière de l'examen des dépenses annoncé par le gouvernement en décembre 2003, la CFP a effectué un examen interne de la gestion des dépenses visant à réduire les dépenses discrétionnaires afin, entre autres, de déterminer les fonds qui pouvaient être réaffectés. Cela aura permis à la CFP de financer certaines des priorités découlant de la mise en œuvre de la LMFP et d'appuyer les grands objectifs du gouvernement.

### L'avenir des services

En vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, la CFP continue d'approuver la délégation des pouvoirs de dotation, y compris des pouvoirs de recrutement. La CFP est toutefois consciente qu'elle détient une grande partie de l'expertise dans le domaine des services de recrutement et d'évaluation et qu'elle devra maintenir une masse critique sur laquelle les ministères qui viendront de se voir déléguer des pouvoirs pourront compter en ce qui concerne la prestation efficace des services.

Dans le contexte d'un régime de dotation où la totalité des pouvoirs seront délégués, on s'attend à ce que les ministères disposent d'une latitude accrue pour déterminer quelle option leur conviendra le mieux en matière de prestation des services en fonction de leur contexte et de leurs besoins particuliers. Prévoyant que les ministères voudront examiner toutes les options qui s'offrent à eux, la CFP a, en 2003-2004, défini sa vision concernant la prestation future des services de recrutement et d'évaluation. Grâce à cet exercice, la CFP cherche à se positionner comme un « recruteur intelligent » et un fournisseur de services de choix en mesure d'offrir des services de qualité à la fonction publique et à la population canadienne. De la mise en œuvre de cette nouvelle vision découlera la création d'un nouvel organisme de services au sein de la CFP à compter du 1er avril 2005.

### Le renforcement de notre capacité d'agir en matière de vérification

Tel que cela est indiqué à l'objectif 1, notre fonction de vérification constitue une composante importante de la transformation de la CFP. Afin de répondre aux besoins des parlementaires et des Canadiens et Canadiennes, qui demandent une fonction publique plus responsable, la présidente mettait officiellement sur pied la Direction générale de la vérification le 31 mars 2004.

### La représentativité à la CFP

La CFP a atteint ou dépassé ses objectifs en matière de représentativité, sauf en ce qui concerne l'exception suivante : 17 cadres de direction sur 42 sont des femmes, ce qui représente un écart de 2 cadres de direction féminins par rapport à la disponibilité sur le marché du travail. Dans l'ensemble, la CFP dépasse les objectifs de représentativité dans une proportion de 82 personnes chez les femmes, de 17 personnes chez les Autochtones, de 61 chez les personnes handicapées et de 50 en ce qui concerne les membres des minorités visibles.

La diversité constitue un aspect positif de notre culture organisationnelle. En 2003-2004, bon nombre de nos employés et employées ont pris part aux travaux du Comité consultatif des minorités visibles, au Groupe de travail pour les personnes handicapées et au Conseil consultatif autochtone. Parmi les activités de ces groupes, mentionnons les conférences sur le perfectionnement professionnel et les dîners-causeries avec des conférencières et conférenciers invités.

Avec l'approbation de leur gestionnaire, les membres de notre personnel font don de leur temps; les comités reçoivent un soutien financier et peuvent compter sur un vice-président ou une vice-présidente agissant à titre de champion ou championne. Nos jeunes recrues participent à Actions Jeunesse et, dans leur cas aussi, l'un des vice-présidents ou l'une des vice-présidentes agit à titre de champion ou championne et de mentor à leur endroit.

Enfin, la CFP peut compter sur l'activité du Comité consultatif sur l'équité en emploi, composé de représentants et représentantes de la Direction des ressources humaines, des groupes énumérés ci-dessus et des agents et agentes de négociation. Le Comité assure le suivi des progrès réalisés par la CFP et conseille la Commission.

## Les langues officielles à la CFP

À la CFP, toutes les personnes occupant un poste de cadre de direction satisfont aux exigences en matière de langues officielles.

La CFP favorise le maintien d'un milieu où les deux langues officielles sont sur un pied d'égalité. Nos communications internes se font dans les deux langues officielles et les membres du personnel de la CFP peuvent à leur guise utiliser la langue officielle de leur choix, que ce soit lors des réunions ou dans tout autre contexte de travail.

L'un de nos vice-présidents ou l'une de nos vice-présidentes agit à titre de champion ou championne des langues officielles, et la CFP dispose d'un budget consacré à la promotion et à la sensibilisation en matière de langues officielles en milieu de travail. Parmi les activités organisées en 2003-2004, mentionnons les Rendez-vous de la francophonie.

Les résultats des sondages menés auprès de Canadiens et de Canadiennes ayant eu recours à nos services (en personne) dans nos bureaux régionaux et de secteur indiquent, d'une étude à l'autre, que plus de 99 % des personnes ont été servies dans la langue officielle de leur choix.

## Partie III – Résumé du rendement

Nous avons répondu à la plupart des attentes de rendement nous concernant en 2003-2004. La dernière année aura été le théâtre de changements considérables dans trois sphères distinctes : législative, politique et organisationnelle. La loi régissant l'emploi dans la fonction publique fédérale a changé; de nouvelles directives ont été émises par le gouvernement; et la configuration d'organismes gouvernementaux tout entiers a été modifiée, dont celle de la CFP.

La CFP a été un chef de file actif dans ce climat de changement. Nous avons su prévoir les exigences de la nouvelle loi et avons su orienter notre clientèle et les différents intervenants en conséquence, au fur et à mesure que nous progressions tous vers un système complètement modernisé de gestion des ressources humaines.

Nous avons continué d'offrir des services de qualité aux Canadiens et aux Canadiennes ainsi qu'aux ministères et organismes grâce à nos programmes de recrutement. Nos programmes et services dans les secteurs de la formation et du perfectionnement, des langues officielles, de l'évaluation et de l'élaboration des examens de même que de l'équité en emploi et de la représentativité s'appuient tous sur une fonction publique en mesure de servir la population canadienne de façon hautement professionnelle.

Nous avons réalisé des vérifications et avons cherché à renforcer nos fonctions de vérification, de responsabilisation et de surveillance. Parallèlement à la gestion de notre transformation interne, nous avons placé au premier rang de nos priorités une communication ouverte avec notre personnel et le maintien d'un milieu de travail sain et respectueux.

Au cours de l'exercice 2003-2004, la CFP a déposé les documents suivants au Parlement :

- *Rapport sur les plans et priorités 2003-2004*;
- *Rapport annuel 2002-2003*;
- *Rapport ministériel sur le rendement 2002-2003*.

Le travail entamé en 2003-2004 se poursuivra et prendra de l'ampleur en 2004-2005. Nous envisageons avec plaisir la perspective de renforcer nos liens avec la population canadienne, les parlementaires et les autres intervenants et de travailler tous ensemble à bâtir une meilleure fonction publique.

Pour de plus amples renseignements sur la manière dont nous envisageons notre proche avenir, veuillez consulter notre *Rapport sur les plans et priorités 2004-2005*, à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca.

## Annexe 1 : Aperçu du rendement financier

L'exercice 2003-2004 a été plutôt inusité pour la CFP : en effet, la LMFP de même que les autres réaménagements organisationnels et le lancement du processus d'Examen de la gestion des dépenses (EGD/CED) ont eu des répercussions importantes sur elle. Conformément aux changements découlant de la LMFP et de l'EGD, les ressources ont été examinées et réaffectées en vue des transferts à venir et de la nouvelle Architecture d'activités de programmes (AAP) en vigueur depuis le 1er avril 2004.

La CFP a enregistré un pourcentage de ressources inutilisées dans les Comptes publics du Canada de 5 %, qui s'explique en partie par les économies entraînées par les mesures de contrôle des dépenses pangouvernementales annoncées en décembre 2003.

Le report à l'exercice 2004-2005 a pu être maximisé, ce qui permettra de plus facilement donner suite aux nouvelles priorités, comme le renforcement de la capacité d'agir en matière de vérification.

### Tableaux financiers récapitulatifs

| | |
|---|---|
| **Tableau 1** | Sommaire des crédits approuvés |
| **Tableau 2** | Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles |
| **Tableau 3** | Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles |
| **Tableau 4** | Recettes |
| **Tableau 5** | Sommaires financiers du fonds renouvelable |
| **Tableau 6** | Passif éventuel |

## Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Le tableau suivant illustre les dépenses réelles par rapport aux ressources approuvées par le Parlement.

**Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)**

| Crédit | | 2003-2004 Total du Budget principal des dépenses | Total des dépenses prévues | Autorisations totales | Total des dépenses réelles |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Commission de la fonction publique** | | | | |
| 110 | Dépenses du Programme | 113 930 | 113 930 | 131 124 | 124 586 |
| (S) | Contributions aux régimes d'avantages sociaux du personnel | 16 758 | 16 758 | 17 690 | 17 690 |
| (S) | Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel * | (130) | (130) | (130) | (2 138) |
| (S) | Dépenses liées au produit de l'aliénation des biens excédentaires de l'État | - | - | 6 | 6 |
| | **Total pour l'organisme** | 130 558 | 130 558 | 148 690 | 140 144 |

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

* Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

Les écarts importants entre les dépenses totales prévues et les Autorisations totales sont attribuables au financement additionnel relatif aux efforts continus qu'a consacrés la CFP à l'élaboration d'un système pangouvernemental de recrutement électronique, au Plan d'action pour les langues officielles relativement au renforcement de la capacité de la CFP (Formation linguistique Canada), au report de l'exercice 2002-2003, aux indemnités associées à la nouvelle négociation collective et aux frais supplémentaires liés aux coûts des régimes d'avantages sociaux du personnel. Ces augmentations se trouvent compensées par la contribution de la CFP à l'atteinte de l'objectif de réaffectation de 1 milliard de dollars annoncé dans la mise en œuvre du budget 2003.

## Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau reflète les ressources par secteurs d'activités approuvées par le Parlement ainsi que les dépenses réelles.

**Dépenses ministérielles prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activités**

**(en milliers de dollars)**

| Secteurs d'activités | ETP | (5) Fonctionnement | Capital | Subventions et contributions | Total des dépenses brutes | Moins : recettes disponibles * | Total des dépenses nettes |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ressourcement** | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | 677 | 68 400 | - | - | - | - | 68 400 |
| (dépenses prévues) | 677 | 68 400 | - | - | - | - | 68 400 |
| *(autorisations totales)* | *674* | *72 180* | - | - | - | - | *72 180* |
| **(Total des dépenses réelles)** | **674** | **65 038** | - | - | - | - | **65 038** |
| **Apprentissage** | | | | | | | |
| - Formation linguistique[1] | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | 203 | 17 026 | - | - | - | - | 17 026 |
| (dépenses prévues) | 203 | 17 026 | - | - | - | - | 17 026 |
| *(autorisations totales)* | *275* | *28 125* | - | - | - | - | *28 125* |
| **(Total des dépenses réelles)** | **275** | **26 760** | - | - | - | - | **26 760** |
| - Subvention | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | - | 2 798 | - | - | - | - | 2 798 |
| (dépenses prévues) | - | 2 798 | - | - | - | - | 2 798 |
| *(autorisations totales)* | - | *2 798* | - | - | - | - | *2 798* |
| **(Total des dépenses réelles)** | - | **2 686** | - | - | - | - | **2 686** |
| - Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | 90 | 13 559 | - | - | - | 13 689 | (130) |
| (dépenses prévues) | 90 | 13 559 | - | - | - | 13 689 | (130) |
| *(autorisations totales)* | *90* | *13 559* | - | - | - | *13 689* | *(130)* |
| **(Total des dépenses réelles)[2]** | **75** | **12 163** | - | - | - | **14 301** | **(2 138)** |
| **Surveillance et liaison externe** | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | 143 | 13 894 | - | - | - | - | 13 894 |
| (dépenses prévues) | 143 | 13 894 | - | - | - | - | 13 894 |
| *(autorisations totales)* | *154* | *14 704* | - | - | - | - | *14 704* |
| **(Total des dépenses réelles)** | **154** | **14 796** | - | - | - | - | **14 796** |
| **Recours** | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | 70 | 6 560 | - | - | - | - | 6 560 |
| (dépenses prévues) | 70 | 6 560 | - | - | - | - | 6 560 |
| *(autorisations totales)* | *62* | *7 119* | - | - | - | - | *7 119* |
| **(Total des dépenses réelles)** | **62** | **6 745** | - | - | - | - | **6 745** |

## Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles (suite)

Dépenses ministérielles prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activités (en milliers de dollars) (suite)

| Secteurs d'activités | ETP | (5) Fonctionnement | Capital | Subventions et contributions | Total des dépenses brutes | Moins : revenus disponibles * | Total des dépenses nettes |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Services ministériels**[3] | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | 250 | 22 010 | - | - | - | - | 22 010 |
| (dépenses prévues) | 250 | 22 010 | - | - | - | - | 22 010 |
| *(autorisations totales)* | *255* | *23 894* | - | - | - | - | *23 894* |
| **(Total des dépenses réelles)** | **255** | **26 257** | - | - | - | - | **26 257** |
| **Total** | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | 1 433 | 144 247 | - | - | - | 13 689 | 130 558 |
| (dépenses prévues) | 1 433 | 144 247 | - | - | - | 13 689 | 130 558 |
| *(autorisations totales)* | *1 510* | *162 379* | - | - | - | *13 689* | *148 690* |
| **(Total des dépenses réelles)** | **1 495** | **154 445** | - | - | - | **14 301** | **140 144** |
| **Autres revenus et dépenses** | | | | | | | |
| **Revenus non disponibles**[4]** | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | | | | | | | 125 |
| (dépenses prévues) | | | | | | | 125 |
| *(autorisations totales)* | | | | | | | *125* |
| **(Total des dépenses réelles)** | | | | | | | **73** |
| **Coût des services offerts par d'autres ministères** | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | | | | | | | 21 160 |
| (dépenses prévues) | | | | | | | 21 160 |
| *(autorisations totales)* | | | | | | | *21 160* |
| **(Total des dépenses réelles)** | | | | | | | **22 171** |
| **Coût net du programme** | | | | | | | |
| (Budget principal des dépenses) | | | | | | | 151 843 |
| (dépenses prévues) | | | | | | | 151 843 |
| *(autorisations totales)* | | | | | | | *169 975* |
| **(Total des dépenses réelles)** | | | | | | | **162 388** |

(1) Ne comprend pas le nombre d'ETP pour les membres du personnel à taux horaire.
(2) Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice.
(3) Le secteur d'activités Services ministériels regroupe les activités de la présidente et des commissaires, la planification des activités ministérielles, les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.
(4) Comprend les services de formation linguistique discrétionnaire.
(5) Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux du personnel.
*Anciennement « Recettes affectées aux dépenses ».
**Anciennement « Recettes affectées au Trésor ».

NOTA –
Les nombres présentés en police normale reflètent les dépenses prévues (Partie III du Budget principal des dépenses 2003-2004 et *Rapport sur les plans et priorités*).
*Les nombres en italique indiquent les autorisations totales pour 2003-2004 (Budget principal, budgets supplémentaires et autres autorisations).*
**Les nombres en caractères gras reflètent les dépenses réelles / revenus de 2003-2004, selon les données figurant aux Comptes publics du Canada.**

## Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

| Comparaison historique des dépenses ministérielles prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activités (en milliers de dollars) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2003-2004 | | | |
| Secteurs d'activités | Dépenses réelles 2001-2002 | Dépenses réelles 2002-2003 | Total du Budget principal des dépenses | Total des dépenses prévues | Autorisations totales | Total des dépenses réelles |
| Ressourcement | 68 002 | 71 616 | 68 400 | 68 400 | 72 180 | 65 038 |
| Apprentissage* | 21 312 | 25 413 | 19 694 | 19 694 | 30 793 | 27 308 |
| Surveillance et liaison externe | 13 142 | 14 607 | 13 894 | 13 894 | 14 704 | 14 796 |
| Recours | 6 092 | 6 679 | 6 560 | 6 560 | 7 119 | 6 745 |
| Services ministériels | 27 124 | 27 537 | 22 010 | 22 010 | 23 894 | 26 257 |
| **Total** | **135 672** | **145 852** | **130 558** | **130 558** | **148 690** | **140 144** |

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.
*Les dépenses réelles pour le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel comprises sous le secteur d'activités Apprentissage sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

## Tableau 4 – Recettes

| Recettes par secteur d'activités (en milliers de dollars) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2003-2004 | | |
| Secteurs d'activités | Recettes réelles 2001-2002 | Recettes réelles 2002-2003 | Recettes prévues | Autorisations totales | Recettes réelles* |
| **Recettes disponibles** | | | | | |
| Apprentissage | | | | | |
| - Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel | 12 329 | 13 273 | 13 689 | 13 689 | 14 301 |
| **Total des recettes disponibles** | **12 329** | **13 273** | **13 689** | **13 689** | **14 301** |
| **Recettes non disponibles** | | | | | |
| Apprentissage | | | | | |
| - Services de formation linguistique discrétionnaire | 116 | 91 | 125 | 125 | 73 |
| **Total des recettes non disponibles** | **116** | **91** | **125** | **125** | **73** |
| **TOTAL DES RECETTES** | **12 445** | **13 364** | **13 814** | **13 814** | **14 374** |

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.
*Les données reflétant les recettes disponibles sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

## Tableau 5 – Sommaires financiers du fonds renouvelable

| Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (en milliers de dollars) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2003-2004 | | | |
| | Données réelles 2001-2002 | Données réelles 2002-2003 | Budget principal des dépenses | Dépenses totales prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles |
| Revenus | 12 329 | 13 273 | 13 689 | 13 689 | 13 689 | 14 301 |
| Dépenses | 11 507 | 12 572 | 13 559 | 13 559 | 13 559 | 12 163 |
| **Profit (ou perte)** | **822** | **701** | **130** | **130** | **130** | **2 138** |
| Ajouter les éléments n'exigeant pas l'utilisation de fonds : | | | | | | |
| Dépréciation/amortissement | 19 | 11 | 20 | 20 | 20 | 17 |
| Provision pour indemnités de cessation d'emploi | 37 | 224 | 100 | 100 | 100 | 31 |
| Perte sur aliénation d'immobilisations | - | - | - | - | - | - |
| Variations du fonds de roulement | (34) | (15) | - | - | - | (196) |
| Activités d'investissement | | | | | | |
| Acquisition de bien amortissables | (30) | (112) | (150) | (150) | (150) | 0 |
| **Excédent de trésorerie (exigence)** | **814** | **809** | **100** | **100** | **100** | **1 990** |
| **Pouvoir : excédent cumulatif (prélèvement)** | **6 926** | **7 735** | **7 128** | **7 128** | **7 128** | **9 725** |

**Nota –**
En 2001-2002, le Fonds renouvelable a modifié sa politique de comptabilisation des immobilisations en capitalisant les immobilisations à un coût supérieur à 10 000 $. Précédemment, les immobilisations ayant un coût supérieur à 1 000 $ étaient capitalisées. Cette décision découle de l'émission de la norme comptable 3.1 du CT – Immobilisations.

En 2001-2002, le Conseil du Trésor a ramené de 4 500 000 $ à 2 000 000 $ la somme des dépenses effectuées aux fins du fonds renouvelable qui peuvent excéder les recettes afférentes.

## Tableau 6 – Passif éventuel

| Passif éventuel (en milliers de dollars) | Montant du passif éventuel | | |
|---|---|---|---|
| | Au 31 mars 2002 | Au 31 mars 2003 | Courant au 31 mars 2004 |
| Causes en instance ou imminentes | 600 | 500 | 570 |
| Total | 600 | 500 | 570 |